



Trabajo Fin de Grado

**Viabilidad y financiación de un proyecto de empresa de servicios: Happy Hosts,
empresa de gestión de alquileres vacacionales**

**Feasibility and funding of a service business project: Happy Hosts, a company
engaged in vacation-rentals management**

Autor/es

María Teresa Ballabriga Solanas

Director/es

Jorge Torres Quílez

FACULTAD DE ECONÓMICAS Y EMPRESAS RIALES

2018

Resumen: este trabajo aborda el plan de negocio de Happy Hosts, una empresa dedicada a la gestión de alquileres vacacionales. Tras un análisis del entorno del mercado en el que la empresa va a instalarse, se realiza el plan estratégico de la empresa y se establecen los objetivos a alcanzar. Estos objetivos informarán todas las decisiones tomadas tanto en el ámbito de la planificación financiera como en la de comunicación.

Abstract: this paper addresses the business plan of Happy Hosts, a company engaged in the management of vacation-rentals properties. After realising an analysis on the market that the company pursues to reach, the paper will focus on the strategic planning and the strategic objectives will be set. These objectives will inform every decision taken in the funding and communication plans.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
1. CUESTIÓN TRATADA EN EL TRABAJO DE FIN DE GRADO	5
2. RAZÓN DE ELECCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN DE SU INTERÉS	5
3. LA IDEA: GESTIÓN DE ALQUILERES VACACIONALES Y METODOLOGÍA SEGUIDA	7
III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
1. EL MERCADO Y TENDENCIAS	9
1.1. Análisis del entorno general	9
1.2. Análisis de la situación competitiva.....	12
2. SEGMENTACIÓN Y ELECCIÓN DE TARGET GROUPS.....	15
2.1. Segmentación	15
2.2 Selección del mercado objetivo.....	18
IV. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	18
1. VISIÓN Y MISIÓN	19
2. ANÁLISIS INTERNO: LA CADENA DE VALOR.....	19
4. OBJETIVOS Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	21
V. ESTRUCTURA EMPRESARIAL	23
1.PERSONAL Y ORGANIGRAMA	24
2. POLÍTICAS A APLICAR EN EL COMIENZO DE LA ETAPA DE CRECIMIENTO	25
2.1. Plan Happy reconexión	25
2.2. Plan Happy Youth	26
VI. PLAN FINANCIERO	26

1. CÁLCULO DEL ACTIVO EMPRESARIAL, Y ESTIMACIÓN DE RESULTADOS	27
1.1 Activos	27
1.2 Estimación de gastos	29
1.3 Estimación de ingresos.....	32
2. PLAN DE FINANCIACIÓN.....	36
2.1 Fuentes propias.....	36
2.2. Fuentes ajenas	38
2.3. Comentario sobre ratios de la empresa y situación empresarial	40
3. CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN REALIZADA .	44
3.1 VAN	45
3.2 TIR	47
VII. PLAN DE COMUNICACIÓN	49
1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	50
2. HERRAMIENTAS O CANALES DE COMUNICACIÓN	52
3. MÉTODOS PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS	53
3.1. Indicadores cualitativos.....	54
3.2. Indicadores cuantitativos.....	54
VIII. CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXO I	65
ANEXO II.....	67
ANEXO III.....	68
ANEXO IV	69
ANEXO V.....	71
ANEXO VI.....	73

ÍNDICE DE IMÁGENES Y TABLAS

Tabla 3.1.....	p.17
Ilustración 4.1.....	p.20
Ilustración 4.2.....	p.21
Ilustración 4.3.....	p. 22
Ilustración 5.1.....	p. 24
Tabla 6.1.....	p. 31
Tabla 6.2.....	p. 33
Tabla 6.3.....	p. 34
Tabla 6.4.....	p. 34
Tabla 6.5.....	p. 35
Ilustración 6.3.....	p. 48
Ilustración 7.1.....	p. 49
Ilustración 7.2	p. 51

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

BOE	Boletín Oficial del Estado
BAI	Base antes de impuestos
BAII	Base antes de Intereses e impuestos
Op Op. Cit. .	<i>Opus Op. Cit. atum</i>
DAGMAR	<i>Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results</i>
DGA	Diputación General de Aragón
FAMCP	Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
HP	Hewlett Packard
INAEM	Instituto Aragonés de Empleo
IRPF	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
ITV	Inspección Técnica de Vehículos
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
MILE	Microempresas Iniciativas Locales Emprendedoras
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PAEM	Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres
PEST	Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos
PESTEL	Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales
SL	Sociedad Limitada
TAE	Tasa Anual Equivalente o Tasa Anual Efectiva
TIR	Tasa Interna de Rentabilidad
VAN	Valor Actual Neto

I. INTRODUCCIÓN

1. CUESTIÓN TRATADA EN EL TRABAJO DE FIN DE GRADO

En este trabajo se tratarán los aspectos esenciales de la creación de una empresa de servicios. La empresa objeto del trabajo es una empresa de gestión de alquileres vacacionales en la ciudad de Jaca.

En concreto, se abordarán las cuestiones principales del análisis del mercado elegido y sus tendencias para el futuro y se elaborará un plan estratégico para la empresa, así como un plan de financiación. Se ofrecerán diferentes iniciativas que persigan la creación de valor social a través de la propia actividad de la empresa.

Finalmente, se elaborará un plan de comunicación y marketing para la empresa que tenga unos objetivos alineados con el plan estratégico, así como se establecerán sistemas para la futura medición de sus resultados.

2. RAZÓN DE ELECCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN DE SU INTERÉS

Existen dos razones que justifican la elección de este tema para la realización de un Trabajo de Fin de Grado. Estas dos razones son, por un lado, la visión del emprendimiento como una posible solución al desempleo juvenil y, en segundo lugar, el reciente auge de las plataformas web en el sector de los alquileres vacacionales.

En primer lugar, en 2015 el Banco Mundial advirtió el carácter global del desempleo juvenil: los jóvenes representan el 40% de la población mundial pero un tercio de ellos no trabaja, estudia ni participa en ningún programa de formación, situación que se ve más acentuada en el caso de las mujeres. Esta problemática tiene además repercusiones importantes, ya que fomenta la desigualdad, la tensión social y disminuye la prosperidad y la seguridad en los países¹.

Esta problemática se manifiesta desigualmente según regiones. En el caso de España, es preciso partir de la consideración del profundo impacto que la crisis económica tuvo en

¹ BANCO MUNDIAL, “Para abordar la crisis del empleo juvenil urge una acción mundial”, *Comunicado de prensa*, 13 de octubre de 2015, (disponible en <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/10/13/addressing-the-youth-employment-crisis-needs-urgent-global-action> último acceso noviembre de 2018)

el desempleo en España, mayor que en los países de nuestro entorno² y con efectos especialmente adversos entre los jóvenes. El paro juvenil ya era un problema estructural del sistema, pero se constató una vez más su capacidad para generar consecuencias negativas tanto presentes como futuras³.

Se ha buscado dar respuesta a esta problemática a través del fomento del emprendimiento. Pese a que nuestro país no cuenta con las cifras de emprendimiento de otros Estados de la Eurozona -por razones culturales y educativas, lamenta Jesús Sainz, secretario general del Círculo de Empresarios⁴-, en palabras de Einstein “*en tiempos de crisis la imaginación es más efectiva que el intelecto*”, por lo que en la actualidad estamos viviendo repuntes en la tasa de la actividad emprendedora. Según el informe GEM, se sitúa actualmente en el 6,2%, todo un hito desde 2008⁵.

En segundo lugar, aunque todavía debe investigarse en este ámbito, se ha demostrado que el emprendimiento cuenta con importantes externalidades positivas. En primer lugar, supone una experiencia de pensamiento crítico, toma de decisiones y conocimiento financiero importante para aquel que la lleva a cabo, independientemente del éxito de la empresa. Por otra parte, se ha demostrado también que en las economías desarrolladas los programas de apoyo a emprendedores impulsan la actividad económica, lo cual lleva aparejado un aumento de los ingresos totales⁶. Adicionalmente, a través del

² La tasa máxima de desempleo llegó en el último trimestre de 2012 a alcanzar el 26 %, habiéndose situado en 2007 en torno al 8%.” JIMENEZ, A., “Así ha evolucionado la tasa de paro en España desde que estalló la crisis”, *El Blog Salmón*, 2018 (disponible en <https://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/asi-ha-evolucionado-el-paro-en-espana-desde-que-estallo-la-crisis> último acceso noviembre de 2018). Actualmente se encuentra en el 14,9 % según los últimos datos de Agosto de 2018. DATOS MACRO, “Desempleo España”, *Expansión*, (disponible en <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana> último acceso noviembre de 2018).

³ MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, “Estrategia de emprendimiento y empleo joven 2013-2016”, 2013, (disponible en http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/garantiajuvenil/documentos/EEEJ_Documento.pdf último acceso noviembre de 2018).

⁴ ALONSO, N., “España ocupa el penúltimo puesto de la OCDE en tasa de lanzamiento de empresas”, *El País*, 2017, (disponible en https://elpais.com/economia/2017/12/19/actualidad/1513689726_884896.html último acceso noviembre de 2018).

⁵ DELGADO, A., “Informe GEM España: Repunta la actividad emprendedora y disminuye la brecha de género, pero...”, *Emprendedores*, 2018 (disponible en <https://www.emprendedores.es/gestion/a77440/gem-espana-2017-actividad-emprendedora/> último acceso noviembre de 2018).

⁶ GOLDIN, N., HOBSON, M. S4YE, *Toward Solutions for Youth Employment*, A 2015 Baseline Report, (disponible en http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_413826.pdf último acceso noviembre de 2018).

emprendimiento y la generación de valor los jóvenes pueden “devolver” a la sociedad los recursos invertidos en su educación y formación.

Finalmente, resulta necesario explicar por qué se ha elegido esta temática para la empresa que se va a crear. En los últimos tiempos han surgido plataformas web que han cambiado la forma de viajar. En el caso de Airbnb⁷, ésta nació por razones de necesidad económica -volvemos a Einstein-: cuando sus fundadores estaban arruinados ofrecieron un colchón y desayuno para poder alcanzar a pagar el alquiler. Hoy es una empresa con una facturación de 2.600 millones de dólares que no depende de un activo físico para su funcionamiento.

La clave del éxito de Airbnb fue la identificación precisa de sus clientes: no son los viajeros, sino los anfitriones. El servicio prestado consiste en poner en contacto a las dos partes, pero sigue habiendo necesidades por cubrir. Las entregas de llaves, salidas de los pisos o la limpieza de los apartamentos supone una inversión de tiempo importante por parte de los anfitriones. En el caso de comunidades locales pequeñas en las que los propietarios pueden vivir a distancia de las propiedades esto se acentúa.

Por ello, se ha utilizado este Trabajo de Fin de Grado para, a través del emprendimiento joven, intentar dar respuesta a ese mercado sin explotar todavía en nuestra comunidad. Adicionalmente, la empresa intentará crear efectos positivos directos en la sociedad en la que opera. Todo esto se expondrá y analizará según una metodología concreta.

3. LA IDEA: GESTIÓN DE ALQUILERES VACACIONALES Y METODOLOGÍA SEGUIDA

La empresa en la que va a centrarse este trabajo será la empresa con denominación social “Happy Hosts S.L.”. Happy Hosts nace para ayudar a propietarios a gestionar sus propiedades de alquiler vacacional, para que puedan externalizar su gestión y liberar el tiempo y esfuerzo que dedican a las mismas. De esta manera, este trabajo se embarcará en primer lugar en realizar un análisis del mercado en cuestión, así como en realizar una

⁷ POZZI, S., “Los tres mosqueteros de Airbnb que cambiaron la forma de viajar”, *El País*, 2018, (disponible en https://elpais.com/elpais/2018/11/22/gente/1542903079_326961.html último acceso noviembre de 2018).

segmentación y *targeting* de los grupos de interés. Posteriormente se expondrán la visión, la misión, los objetivos y el plan estratégico de la empresa.

Adicionalmente, se expondrá la inversión necesaria a realizar para que la empresa pueda llevar a cabo su actividad. Posteriormente se calcularán los gastos e ingresos estimados, de manera que tras una exposición de diferentes opciones de financiación se optará por la más adecuada para la empresa en el momento actual. Tras esto, se valorará la inversión realizada por los socios fundadores mediante diferentes métodos de cálculo financiero. Además, se llevará a cabo un análisis financiero de la empresa a través de las ratios más relevantes.

Finalmente, se expondrá el plan de comunicación a implementar por la empresa, así como las técnicas elegidas para medir su efectividad.

Se ha elegido Jaca como enclave del lanzamiento de la empresa por dos razones principales. Por un lado, porque uno de los principales puntos turísticos de la comunidad es el Pirineo Oscense y, dentro del mismo, la comarca de la Jacetania⁸. Por otro lado, la ciudad de Jaca cuenta con una localización excepcional: se encuentra a las puertas de dos de los tres valles de deporte de montaña, tanto estival como invernal, más visitados de la provincia. Adicionalmente, en sus proximidades pueden encontrarse importantes puntos del patrimonio artístico de Aragón, como son el Monasterio de San Juan de la Peña, la Estación Internacional de Canfranc, la propia catedral de Jaca o la de Siresa, así como localidades de interés como Ansó o Hecho, entre otros⁹.

Es por ello evidente que la localidad es un enclave estratégico para la implantación de viviendas turísticas ya que es uno de los puntos neurálgicos del turismo en la comunidad.

⁸ FAMCP, “Plan Aragonés de Estrategia Turística 2016-2020”, p. 14, (disponible en <http://www.famcp.es/wp-content/uploads/Plan-Aragones-estrategia-turistica.pdf> último acceso noviembre de 2018).

⁹ GOBIERNO DE ARAGÓN, Plan comarcal de desarrollo rural sostenible de la comarca de la Jacetania, Informe de Sostenibilidad Ambiental, Noviembre de 2010, p. 43 (disponible en http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/LA_JACETANIA/ISA_JACETANIA.pdf último acceso noviembre de 2018),

III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. EL MERCADO Y TENDENCIAS

Al establecer los pasos a seguir en la toma de decisiones estratégica de una empresa es recomendable conocer el punto del que se parte, y para ello se lleva a cabo un análisis del entorno. En este sentido, deben tomarse en consideración diferentes perspectivas para llevarlo a cabo. Primero se realizará un análisis general del entorno, y más tarde un análisis de la competencia. De esta manera se conseguirá obtener un diagnóstico de la situación desde la que se parte que permitirá establecer objetivos y decisiones.

1.1. Análisis del entorno general.

Este análisis va a llevarse a cabo mediante el esquema PESTEL. Este parte del análisis PEST, una herramienta de planificación estratégica utilizada para medir el impacto de los factores del entorno macro en la organización. Se trata de un acrónimo de los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Por su parte, el análisis PESTEL responde a una modificación ulterior del anterior, al que se añadieron los factores Ecológicos y Legales¹⁰.

Esta técnica tiene su origen en el pensamiento estratégico militar, y permite tanto definir como conocer cuatro factores del entorno imprescindible a la hora de llevar a cabo acciones comerciales, y sus efectos en la organización. De esta manera:

- 1. Factores políticos:** desde la perspectiva de los factores políticos deben analizarse los efectos que cualquier cambio político o legislativo pueda afectar sobre la empresa y su negocio¹¹. En este sentido, debido a los problemas registrados en las grandes ciudades el Gobierno Central reguló en el Real Decreto-ley 21/2018, de 14 de diciembre, las medidas urgentes en materia de vivienda y alquiler¹². Mediante este decreto se introducen cambios técnicos de diferenciación entre viviendas turísticas y viviendas de alquiler de temporada, que suponen

¹⁰ ALVARADO CERVANTES, O., “Administración Estratégica, Análisis PEST”, p. 2 y 3, (disponible en <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf> último acceso diciembre de 2018).

¹¹ ALVARADO CERVANTES, O., “Administración Estratégica, ...”, Op. Cit., p. 4.

¹² Real Decreto-ley 21/2018, de 14 de diciembre, de medidas urgentes en materia de vivienda y alquiler, (BOE núm. 304 de 18 de diciembre de 2018). Este decreto ha sido aprobado por el Congreso.

modificaciones en la LAU¹³, así como se modifica la LPH¹⁴ determinando la mayoría cualificada necesaria para vetar las viviendas de alquiler vacacional en una comunidad. No obstante, esta reforma no será del todo efectiva debido al mosaico de regulaciones autonómicas¹⁵, por lo que queda pendiente de su asentamiento por la legislación autonómica. No obstante, los problemas que se producen en estas ciudades “*poco tienen que ver con la realidad que se vive en Aragón*”, según fuentes de la DGA¹⁶, por lo que no parece que se implanten medidas mucho más gravosas que las establecidas en la norma estatal.

2. Factores económicos: desde el punto de vista económico han de tenerse en cuenta diferentes cuestiones que afectan a la actividad empresarial, pertenecientes tanto al orden nacional como internacional. A este respecto, resulta interesante constatar que la economía mundial venía de una etapa expansiva y había alcanzado en 2018 el máximo del 3,7%. Sin embargo, las circunstancias exógenas positivas para el desarrollo de las economías avanzadas –y, en particular, la española- parecen empezar a cambiar¹⁷. La OCDE ha confirmado recientemente la desaceleración de la economía mundial advirtiéndolo de la existencia de posibles obstáculos. Así, mientras que la economía española ha crecido durante 4 años consecutivos al 3% el Gobierno estimaba unas tasas de 2,7 para 2019 y 2,4 para 2020¹⁸, mientras que la OCDE ha rebajado las perspectivas de crecimiento para España respecto a las que tenía hace seis meses, fijándolas en un 2,6% para 2019 y un 2,2 para el 2020, por lo que el optimismo parece haberse “evaporado”¹⁹.

¹³ Ley 29/1994, de 24 de noviembre, de Arrendamientos Urbanos (BOE núm. 282 de 25 de noviembre de 1994).

¹⁴ Ley 49/1960, de 21 de julio, sobre propiedad horizontal, (BOE núm 176 de 23 de julio de 1960).

¹⁵ MENDOZA SÁNCHEZ, J., “El mosaico autonómico convierte la regulación del alquiler turístico en un galimatías”, *El Economista*, mayo de 2018, (disponible en <https://www.eleconomista.es/vivienda/noticias/9130633/05/18/El-mosaico-autonomico-convierte-la-regulacion-del-alquiler-turistico-en-un-galimatias-.html> último acceso diciembre de 2018).

¹⁶ ZAPATER, P., “La regulación de viviendas de uso turístico en Aragón, una cuestión de equilibrio”, *Heraldo*, septiembre de 2018 (disponible en <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2018/09/30/la-regulacion-viviendas-uso-turistico-aragon-una-cuestion-equilibrio-1268932-300.html> último acceso diciembre de 2018).

¹⁷ Se apostaba por un mantenimiento de los tipos de interés a corto plazo en niveles negativos hasta 2019 y un aumento gradual de los tipos a largo, situando la rentabilidad de la deuda española en 1,6%.

¹⁸ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD, Informe de Situación de la Economía Española, Junio de 2018 (disponible en <http://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/Estabilidad%20Presupuestaria/Situaci%C3%B3nEconomía2018.pdf> último acceso diciembre de 2018).

¹⁹ AYUSO, S., “La OCDE constata el fin de la expansión económica mundial y rebaja la previsión para España”, *El País*, noviembre de 2018 (disponible en

- 3. Factores sociales:** la expansión del alquiler turístico es un importante problema social en España, debido a problemáticas existentes en Madrid y Barcelona. Se trata de un fenómeno que ha provocado un importante aumento de precios, lo cual dificulta el acceso de partes de la población a la vivienda²⁰.

Pese a que esta situación difiere mucho de la realidad aragonesa, la problemática social que tiene reflejo también en esta comunidad. Los administradores de fincas colegiados demandan un equilibrio razonable entre el derecho a disfrutar de la vivienda y el derecho de propiedad de los arrendadores²¹. En el caso de Aragón, la vivienda de uso turístico se regula en el Decreto 80/2015, de 5 de mayo, del Gobierno de Aragón, que regula el Reglamento de viviendas de uso turístico, que las sujeta a la incorporación en el Registro de Turismo de Aragón y a declaración responsable.

- 4. Factores tecnológicos:** los factores tecnológicos son de vital importancia debido a que pueden reducir las barreras de entrada o los tamaños mínimos eficientes. En este sentido, el factor tecnológico principal que afecta a nuestra empresa es la existencia de plataformas web como Airbnb y Booking. Precisamente el éxito de estas empresas se basa en la aplicación de las nuevas tecnologías para comunicar a arrendadores y usuarios, y la empresa de este trabajo partirá de ese proceso productivo.
- 5. Factores ecológicos:** los factores ecológicos analizan toda la regulación relativa a la protección del medio ambiente y del consumo de energía²². En este sentido no parece que la regulación existente en España y en la Comunidad Autónoma vaya a suponer obstáculos importantes para la empresa.
- 6. Factores legales:** los factores legales se ocupan de las licencias, leyes sobre empleo derecho de propiedad intelectual, y sectores protegidos y regulados. El

https://elpais.com/economia/2018/11/21/actualidad/1542792619_530573.html último acceso diciembre de 2018).

²⁰ MENDOZA SÁNCHEZ, J., “El mosaico autonómico...”, *Op. Cit.*.

²¹ La falta de acción del Gobierno Central ha llevado a muchos ayuntamientos a abordar el problema por su cuenta. Sin embargo, la gran variedad de soluciones implementadas por diferentes ayuntamientos²¹ no siempre son acordes con el resto de la Ley.

²² ALVARADO CERVANTES, O., “Administración Estratégica, ...”, *Op. Cit.*, p. 7.

sector de la gestión de los alquileres vacacionales esta muy poco regulado, y se le aplicarán las normas societarias, de propiedad intelectual y registrales generales²³.

1.2. Análisis de la situación competitiva

El modelo de las 5 fuerzas aporta un marco para poder identificar y comprender las diferentes tensiones competitivas existentes en una industria específica, y que establecen la división del valor creado entre los actores económicos. Fueron concebidas por Michael Porter en su clásico artículo de 1979 de la *Harvard Business Review*, y su visión revolucionaria de la estrategia empresarial sigue informando los planes de negocio hoy en día²⁴.

Para el análisis de las fuerzas de Porter se utilizará la información obtenida a través de la encuesta realizada para este trabajo, que se adjunta en el Anexo I.

- **Poder de negociación de los clientes:** cuando los clientes tienen un poder de negociación importante pueden forzar una reducción de los precios o exigir más servicio a un valor establecido. Este poder es mayor cuando el volumen de los clientes es grande en comparación a los competidores que les proveen del servicio, cuando se trata de servicios indiferenciados que suponen un coste considerable para el comprador y los costes de cambio son reducidos. A este respecto, Aragón cuenta aproximadamente con 1.200²⁵ viviendas de alquiler turístico inscritas, de las cuales el 63% se encuentran en la provincia de Huesca y el 24,3% en la comarca de la Jacetania²⁶. Los clientes objetivo de Happy Hosts son personas físicas propietarias de viviendas turísticas por lo que su tamaño separadamente es

²³ COHOSTING ACADEMY, “Gestión de alojamientos turísticos en 2019: Qué tipos hay, qué esperar del gestor, cuánto ganan y quiénes son los mejores de España”, (disponible en <https://cohosting.es/blog/gestion-alojamientos-turisticos/> último acceso diciembre de 2018)

²⁴ La explicación siguiente de las diferentes fuerzas se ha hecho siguiendo la dada por INSTITUTE FOR STRATEGY AND COMPETITIVENESS, The Five Forces, *Harvard Business School*, (disponible en <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx> último acceso diciembre de 2018).

²⁵ ZAPATER, P., “La regulación de viviendas de uso turístico en Aragón, una cuestión de equilibrio”, *Heraldo*, septiembre de 2018 (disponible en <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2018/09/30/la-regulacion-viviendas-uso-turistico-aragon-una-cuestion-equilibrio-1268932-300.html> último acceso diciembre de 2018).

²⁶ GÓMEZ LOSCOS, A., HORNA JIMENO, G., “El sector turístico en las comarcas aragonesas”, Documento de trabajo 25/2006, *Fundación de Economía Aragonesa*, (disponible en https://www.comarcas.es/pub/documentos/documentos/El_sector_turistico_en_las_Comarcas_Aragonesas_1abca436.pdf último acceso diciembre de 2018), p. 35.

reducido, el servicio es muy diferenciado y los costes de cambio son reducidos. Por todo ello, concluimos que el poder de negociación de los clientes es reducido.

- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores con mayor poder de negociación pueden aumentar los precios o demandar mejores condiciones, lo cual reduce el margen de beneficios de la empresa. A este respecto, el poder de negociación difiere en función del carácter estratégico del producto del que se provee. En el caso de Happy Hosts, los proveedores de esta empresa serían reducidos y con un poder que difiere en función de qué proveedor se trate²⁷, pues Happy Hosts es una empresa con base digital. Es por ello que se ha decidido asignar a los proveedores un poder de negociación medio.

- **Barreras a la entrada de nuevos competidores:** La amenaza de nuevos entrantes puede tener efectos importantes en la rentabilidad del mercado— como mantener los precios bajos o aumentar el gasto de fidelización de clientes—. Es importante considerar la importancia de las economías de escala, el coste de producir conciencia de marca y las regulaciones gubernamentales y el acceso a los canales de distribución. En este sentido, intuimos la posible existencia de economías de escala en este mercado en crecimiento, así como un coste alto de imagen, combinado con facilidad de acceso a los diferentes canales y una regulación reducida, como se ha explicado anteriormente. Por ello se ha decidido asignar un valor medio a esta fuerza.

- **Productos sustitutivos:** La amenaza de productos sustitutivos es alta si se ofrece un intercambio atractivo entre precio y calidad en relación con la existente en el mercado, o si el coste de cambio es reducido. En relación con esta fuerza, Happy Hosts proporciona los servicios ya prestados por algunas -no todas- inmobiliarias, pero mucho más completos y adaptados a las necesidades de este de los clientes, que son los propietarios de viviendas turísticas en Jaca. A cambio de una comisión

²⁷ Por ejemplo, para el caso de las empresas de limpieza a las que se externalizaría este servicio, estas son muy numerosas en la localidad de Jaca y cargan precios muy diferentes, por lo que su poder de negociación es bajo. Por su parte, para el caso del alquiler de un piso como despacho central desde el que gestionar la empresa, el poder de negociación de los proveedores es alto, ya sean particulares o inmobiliarias.

de entre el 3 y el 15% de los ingresos percibidos por la misma²⁸, en función del tamaño de la vivienda. Frente a las inmobiliarias, pese a no tener información con respecto a las comisiones por alquiler vacacional, se sabe que este tipo de empresas cargan al cliente por operación cerrada, siendo la comisión entre el 3 y el 6% en las ventas y de alrededor de dos mensualidades más IVA en los alquileres²⁹. Por lo tanto, consideramos que la intensidad de esta fuerza es reducida.

Rivalidad entre los competidores existentes: esta fuerza es resultado de la combinación de las cinco anteriores, y si es de una intensidad alta puede afectar de forma importante a la rentabilidad del mercado. A este respecto, la rivalidad aumenta cuando en el mercado se encuentran empresas con objetivos y aproximaciones diferentes al mercado y en el que las barreras de entrada parecen medias. No obstante, existen razones para pensar que la rivalidad de este mercado se encuentra en disminución: el mercado está experimentando un crecimiento económico y las barreras de salida son reducidas ya que el negocio tiene una base digital. Además, pese a que los competidores son mayores en tamaño no se encuentran comprometidos con el mercado del alquiler vacacional, y cubren necesidades muy diferentes a las de este tipo de clientes.

Mientras que en otras comunidades autónomas existen ya empresas que ofrecen los servicios de Happy Hosts, en Aragón los rivales directos serían las inmobiliarias que, como se ha explicado, ofrecen un servicio sustitutivo³⁰. Sin embargo, podemos concluir que el mercado no se encuentra altamente concentrado, debido a que el 2,5 de los usuarios controlan el 17% de los anuncios de Airbnb en la provincia de Huesca³¹. Por ello,

²⁸ Debido al carácter estratégico de la variable se determinará más adelante. Sin embargo, la comisión se fijará en función del tamaño del apartamento, y para estancias superiores a diez días se cargará una cuantía adicional.

²⁹ “Guías de las comisiones de las agencias inmobiliarias”, *Pisos*, 2014, (disponible en <https://www.pisos.com/aldia/guias-de-las-comisiones-de-las-agencias-inmobiliarias/1621144/> último acceso diciembre de 2018).

³⁰ EL DIARIO, “Estas son las empresas que están explotando el negocio del alquiler turístico al calor de Airbnb” (disponible en https://www.eldiario.es/economia/negocio-alrededor-alquiler-turistico-Airbnb_0_610339359.html, último acceso noviembre de 2018).

³¹ Estas cifras revelan que en la provincia de Huesca no existe un número importante de empresas que gestionen el alquiler vacacional a través de la plataforma de Airbnb. Es decir, en esta provincia hay pocos “grandes propietarios”, pues tienden a abundar propietarios con menos de cinco viviendas que autogestionan sus propiedades. SÁNCHEZ, R., ORDAZ, A., “Un tercio de la oferta de Airbnb en España está en manos de grandes propietarios y empresas con más de 5 pisos”, *El Diario*, 26 de agosto de 2018 (disponible en https://www.eldiario.es/economia/Airbnb-Espana-anfitriones-gestionan-alojamientos_0_806669478.html último acceso enero de 2019), datos basados en el proyecto DataHippo, (disponible en <https://datahippo.org/es/> último acceso enero de 2019).

podemos concluir que actualmente la rivalidad entre los competidores es reducida. Es decir, aunque las inmobiliarias se centren en la gestión de viviendas no se encuentran centrados en la gestión de alquileres vacacionales.

No obstante, el mercado tiene una naturaleza dinámica. En consecuencia y basándonos en teorías como la del ciclo de vida del producto³², así como la intensidad de las fuerzas anteriormente explicadas, es de esperar que la intensidad de la rivalidad entre los competidores aumente en el medio plazo.

2. SEGMENTACIÓN Y ELECCIÓN DE TARGET GROUPS

A continuación, va a realizarse una segmentación de mercado de la que se partirá para realizar el posterior proceso de selección de los segmentos a los que dirigirse con la empresa, estableciendo la base para la determinación de la estrategia empresarial a seguir.

2.1. Segmentación

La segmentación del mercado consiste su subdivisión en grupos que comparten unas características comunes. Esta segmentación se ha realizado partiendo de un *test* de mercado realizado a 12 personas. Sus resultados, aunque evidentemente no son extrapolables, pueden servir para identificar tendencias interesantes en el mercado. Adicionalmente, para realizar esta segmentación se ha partido de las siguientes consideraciones:

- Los segmentos de mercado se han considerado en función de su volumen económico, y no del número de personas o unidades que lo formen.
- Se ha evitado la segmentación intensiva que tuviera como resultado segmentos de mercado demasiado reducidos.

³² Esta teoría de Raymond Vernon para explicar el comercio internacional expone la variación del mercado en función del estadio en el que se encuentre. En base a ella sabemos que, en los estadios iniciales de la vida del producto la competencia es reducida, pero conforme el mercado crece ésta aumenta. En este sentido sabemos que nos encontramos en un mercado en crecimiento que es de esperar que suponga un importante efecto llamada para futuros competidores. <https://core.ac.uk/download/pdf/43094919.pdf>

El mercado del que se parte es el mercado inmobiliario de viviendas turísticas, cifrado en unas 450.000³³ unidades cuyos precios varían en función del lugar en que se encuentren. De esta manera, los criterios de segmentación del mercado han sido los siguientes;

En primer lugar, los clientes objetivo son segmentados en función del uso dedicado a sus propiedades inmobiliarias. De esta manera, nos encontramos con diferentes tipos de propiedades: viviendas habituales, segundas viviendas, viviendas en alquiler de larga duración y viviendas dedicadas a alquileres vacacionales.

En segundo lugar, se ha realizado una segmentación geográfica a tres niveles.

En un primer nivel de segmentación se ha partido de la división de España por comunidades autónomas, debido a que las diferencias en regulación de las viviendas turísticas tienen importantes consecuencias a nivel económico³⁴. En este primer nivel se ha seleccionado la Comunidad Autónoma de Aragón cuyas características regulatorias, macroeconómicas y relativas a la competencia ya se han explicado.

En el segundo nivel se ha llevado a cabo la segmentación según la concentración de las viviendas turísticas en la comunidad por provincias. Aragón cuenta con 1181 viviendas de uso turístico, de las cuales el 63% se encuentra en la provincia de Huesca³⁵.

En el tercer nivel, se ha segmentado el mercado de esta provincia en función de la distribución de las viviendas de uso turístico, la cual se encuentra repartida entre las comarcas de la Jacetania (24.3%), la Ribagorza (26 %) y el Alto Gállego (6,8%)³⁶. En esta provincia se sabe que la estancia media es de 2,2 noches, y que el precio medio de la estancia es de 233,33€³⁷. Suponiendo un mes cuenta con 30 días, el número total de estancias por mes es aproximadamente 13,64 estancias. Así, se pueden calcular los siguientes valores del mercado en cada una de estas comarcas:

³³ LEDO, S., “Los pisos turísticos crecen en medio del caos regulatorio”, *El Periódico*, julio de 2018 (disponible en <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180707/selva-alquiler-turistico-espana-6924163> último acceso diciembre de 2018).

³⁴ LEDO, S., “Los pisos ...”, *Op. Cit.*

³⁵ ZAPATER, P., “La regulación ...”, *Op. Cit.*

³⁶ GÓMEZ LOSCOS, A., HORNA JIMENO, G., “El sector turístico ...”, *Op. Cit.*, p. 35.

³⁷ Datos que se confirman para el 2018 por el estudio de la plataforma ATRAPALO.COM, “Hábitos y tendencias del turismo 2018 Fitur”, (disponible en <https://www.atrapalo.com/promo/fitur-2018/#habitos-nacional> último acceso de noviembre de 2018). No obstante se trata de un precio medio para toda la provincia, con importantes variaciones comarcales.

Tabla 3.1. Distribución de ingresos anuales de los alquileres vacacionales de la provincia de Huesca.

COMARCA	VIVIENDAS TURÍSTICAS	ESTANCIAS MENSUALES	INGRESOS MENSUALES	INGRESOS ANUALES
	(%*1181)	(Viviendas * 13,64)		
La Jacetania (24,3%)	287	3914,68	913.412,28 €	10.960.947,41 €
La Ribagorza (26%)	307	4187,48	977.064,71 €	11.724.776,50 €
Alto Gállego (6,8%)	80	1091,2	254.609,70 €	3.055.316,35 €
TOTAL	674	9193,36	2.145.086,69 €	25.741.040,27 €

Finalmente, observamos que la provincia de Huesca acumula más de 26 millones de euros de mercado, siendo las comarcas con mayor cuota la Ribagorza seguida de la Jacetania. Posteriormente se puede dividir el mercado en función de los territorios municipales de cada municipio, pero se ha optado por no hacerlo para evitar segmentos demasiado pequeños.

Se podría haber hecho una segmentación ulterior en función de lo que están dispuestos a pagar los clientes por los servicios prestados. De los resultados de la encuesta realizada se ha obtenido que el 50% no están dispuestos a pagar por más del 5% por los ingresos percibidos por la vivienda y el resto sí. Sin embargo, se ha considerado mejor no aplicar esta segmentación debido a que (1) la encuesta ha sido contestada por doce personas por el momento, dando lugar en ocasiones a resultados contradictorios³⁸, por lo que sus resultados no son extrapolables, (2) la novedad de este tipo de servicio en la localidad y su diferenciación por servicio con el prestado por los competidores actuales nos lleva lanzar la propuesta a todo el mercado³⁹.

2.2 Selección del mercado objetivo.

De entre los segmentos de mercado establecidos anteriormente se ha elegido como mercado objetivo el de los propietarios de viviendas destinadas al alquiler vacacional en

³⁸ Algunos de los encuestados han dicho no tener propiedades en la Jacetania y más tarde han declarado tener segundas viviendas o apartamentos turísticos en la comarca.

³⁹ Lo contrario supondría obtener segmentos demasiado pequeños, por lo que se ha considerado que merece la pena lanzar el servicio a todo el segmento de propietarios con viviendas turísticas en la comarca.

la comarca de la Jacetania que, tal y como se ha expuesto anteriormente supone uno de los mayores puntos de concentración turística de la Comunidad.

Para la realización de este trabajo se parte de la suposición de que alrededor del 80% de las viviendas de uso turístico de la comarca se encuentran en la localidad de Jaca y alrededores. Puede así alcanzarse un dato aproximado al valor medio del mercado, que es 8.768.757,928 €. No obstante, se trata de un valor que se alcanza considerando los ingresos medios por estancia aplicables a todas las viviendas, que no tiene por qué coincidir con el valor real del mercado. En el apartado relativo a la planificación financiera se hará una estimación más exhaustiva de los ingresos potenciales.

IV. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica consiste en la dirección de la actividad empresarial hacia la consecución de unos objetivos prefijados, para los que se han establecido una serie de resultados a alcanzar. Su importancia radica en ordenar todas y cada una de las actividades de la empresa y sus diferentes divisiones. Consiste, por tanto, en el establecimiento de un orden de prioridades, utilización de recursos, refuerzo de operaciones y alineación de intereses de todos los *stakeholders* de la misma hacia dichos objetivos⁴⁰.

En este apartado nos disponemos a fijar la visión y misión de la empresa, cuestiones que guiarán cualquier planificación estratégica que la compañía realice durante su funcionamiento, pues constituyen su marca de identidad. Posteriormente, estableceremos los objetivos marcados y el plan que se seguirá para conseguirlos, para finalmente determinar el posicionamiento mediante el que se implementará dicho plan.

1. VISIÓN Y MISIÓN

La visión y misión de las empresas en muchos casos pueden inducir a confusiones. Empero, las funciones de estas declaraciones no deben confundirse, ya que tienen objetivos y destinatarios completamente diferentes.

⁴⁰ BALANCED SCORECARD INSTITUTE, “What is Strategic Planning?”, *Balanced Scorecard*, 21 de diciembre de 2018, (disponible en <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics> último acceso diciembre de 2018).

En particular, la visión de la empresa revela lo que la organización aspira a ser y conseguir en el largo plazo. Es un propósito elevado que intenta plasmar la perspectiva de la empresa en una declaración⁴¹. Tiene como función inspirar a los trabajadores de la empresa para que dirijan sus esfuerzos hacia las aspiraciones de la empresa los sientan como propios, y no a los clientes.

De esta manera, la visión de Happy Hosts es la siguiente:

*“Happy Hosts aspira a crear y fomentar entornos en los que los propietarios puedan aprovechar sus viviendas vacacionales sin preocuparse por su gestión cotidiana, y dedicando más tiempo a ser felices y disfrutar de la vida.”*⁴²

Por su parte, la misión de la empresa expone la razón de su existencia. El centro de esta declaración es la finalidad de la compañía, para qué ha sido creada y qué hace mejor que sus competidores⁴³. Esta declaración tiene como principales destinatarios a clientes e inversores de la empresa.

En este sentido, la misión de Happy Hosts que se ha desarrollado es la siguiente:

“Happy Hosts trabaja para aportar los mejores y más completos servicios de gestión inmobiliaria de arrendamiento vacacional a sus clientes.”

2. ANÁLISIS INTERNO: LA CADENA DE VALOR

La idea subyacente en el análisis de la cadena de valor es que la empresa consigue la ventaja competitiva cuando genera mayor valor que sus rivales. Para ello es necesario identificar el potencial con el que la empresa cuenta para conseguir esta ventaja, es decir, identificar las fuentes de creación de valor. Se trata de aquellas actividades que la empresa realiza mejor que sus rivales – ya sea en términos de beneficio percibido o de costes-, para lo que es necesario desagregar e identificar las diferentes actividades de la empresa. Con este objetivo se emplea la cadena de valor de Porter, que permite describir la cadena vertical de la empresa y valorarla, así como considerar la organización empresarial como un conjunto de actividades⁴⁴. A este respecto, Porter diferenciaba entre actividades

⁴¹ FERNANDES, P., “What is a Vision Statement?”, *Business News Daily*, December 2018 (disponible en <https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html> último acceso diciembre 2018)

⁴² Esta visión se ha desarrollado con el principal objetivo de motivar a los empleados y *stakeholders* de la empresa y dirigirlos hacia el objetivo de la misma: gestionar alquileres vacacionales por sus propietarios.

⁴³ FERNANDES, P., “What is a Vision ...”, *Op. Cit.* .

⁴⁴ GALVE, C., *Apuntes Política de Empresa*, Tema 1, Universidad de Zaragoza, 2018/2019.

primarias y actividades de apoyo, las cuales analizamos con respecto a Happy Hosts en el siguiente esquema:

ACTIVIDADES DE APOYO	Abastecimiento Fuentes de financiación, planificación y control del gasto y relación con inversores, a analizar en el apartado de financiación.				
	Desarrollo tecnológico Diseño de la página web corporativa, gestión de reservas a través de cuentas de portales Airbnb.				
	Infraestructuras Alquiler de un apartamento céntrico a modo de oficina en el que poder tener reuniones con clientes.				
	Recursos Humanos Selección, reclutamiento y remuneración de empleados.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística Interna La empresa tendrá que crear su propia red de logística para proveerse por ejemplo de servicios de limpieza -para el momento en que la empresa los contrate- así como de servicios para la gestión de incidencias.	Operaciones Gestión de cobros, reservas, y comisiones de clientes. Atención a los huéspedes.	Logística externa Entregas y recogidas de llaves.	Mercadotecnia Publicidad, relaciones públicas, estudio de mercado etc.	Servicios post venta Ampliación de servicios. Cursos para sacar mayor partido. Servicios de mantenimiento.

Ilustración 4.1 Análisis de la cadena de valor. Fuente: Elaboración propia

De esta manera, Porter definió como Capacidades las actividades que la empresa es capaz de realizar mejor que los competidores y que, en consecuencia, crean mayor valor y deben informar la ventaja competitiva. Basándonos en la encuesta realizada a propietarios de viviendas en Jaca⁴⁵ y en el estudio de mercado realizado en el apartado anterior se sabe que existen una serie de servicios que más de la mitad de los potenciales clientes valoran como imprescindibles o muy importantes, entre los que se encuentran:

- Entregas y recogidas de llaves (Logística externa).
- Gestión de reservas (Operaciones).
- Gestión de incidencias y averías (Servicios Post-venta).
- Atención a los huéspedes (Operaciones)
- Publicidad del apartamento (Operaciones).
- Acciones para aumentar el precio de la estancia (Servicios post venta).

Como resultado, considero que las principales capacidades con las que cuenta la empresa Happy Hosts son las Operaciones, Logística externa y los Servicios post-venta, sobre las cuales ha de basarse la ventaja competitiva de la empresa.

⁴⁵ Pese a que los resultados no sean extrapolables ya que únicamente se ha obtenido un número reducido de respuestas, existen ciertos aspectos que resultan interesantes para la realización de este trabajo.

3. OBJETIVOS Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El servicio con el que Happy Hosts va a competir en el mercado cuenta con las ventajas de que los usuarios conocen qué es Airbnb, la plataforma a través de la cual se gestionarán sus propiedades. No obstante, presenta la desventaja de ser un servicio “nuevo” en el sentido en que los servicios similares que hasta ahora se prestaban por competidores son mucho menos completos.

En este sentido, siguiendo la teoría del ciclo de vida del producto⁴⁶ de Raimond Vernon⁴⁷, que establece una serie de fases en la vida de un producto o servicio, de modo que los objetivos y políticas a implantar en cada una de ellas serán completamente diferentes.

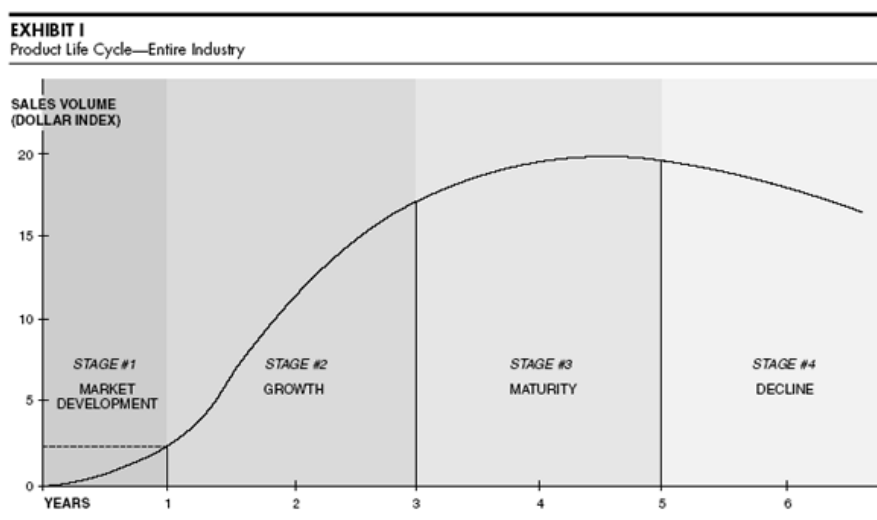


Ilustración 4.2. Fases del Ciclo de vida del producto. Fuente: LEVITT, T., “Exploit the Product Life Cycle”, *Harvard Business Review*, November 1965 issue, (disponible en <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle> último acceso enero de 2019).

En consecuencia, van a establecerse los objetivos considerando que la fase de desarrollo de mercado va a durar dos años, momento tras el cual se pasará a la fase de crecimiento del producto -en la que tras año y medio deberá realizarse un nuevo plan estratégico-.

⁴⁶ LEVITT, T., “Exploit the Product Life Cycle”, *Harvard Business Review*, November 1965 issue, (disponible en <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle> último acceso enero de 2019).

⁴⁷ VERNON, R., “International investment and international trade in the product cycle”, *The Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), (1966), pp.190-207, (disponible en <<http://bev.berkeley.edu/ipe/readings/international%20investment%20and%20international%20trade%20in%20the%20product%20cycle.pdf>> último acceso enero de 2019)

De este modo, los objetivos de Happy Hosts para la fase de crecimiento se centran en crear demanda del producto e incitar a los potenciales usuarios a probarlo, así como conseguir un flujo de caja que le permita hacer frente a los costes relacionados con la creación del negocio. Una vez se consiga un aumento de la demanda y se entre en la fase de crecimiento Happy Hosts tendrá como objetivo la creación de una imagen de marca y la fidelización de la cartera de clientes.



Ilustración 4.3. Resumen de los objetivos estratégicos de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, Happy Hosts va a perseguir estos objetivos mediante un posicionamiento estratégico basado en la especialización en un nicho⁴⁸ del mercado inmobiliario, que son los propietarios de viviendas de alquiler vacacional que se promocionan por Airbnb. La focalización se realizará mediante una diferenciación por servicio, adaptándose a las necesidades de este grupo de consumidores.

Para ello, de entre Happy Hosts comenzará ofreciendo a sus clientes una cartera de servicios cerrada, susceptible de ampliación cuando la empresa entre en fase de crecimiento, entre los que se encuentran:

- Entregas y recogidas de llaves.
- Limpieza de los apartamentos entre estancias. Al principio para ahorrar costes la actividad será realizada por la empresa. Más tarde, cuando la demanda aumente, se externalizará a empresas especializadas.
- Gestión de reservas, publicidad del apartamento.

⁴⁸ PORTER, M., “¿Qué es la estrategia?”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2011, p., 108, (disponible en https://moodle2.unizar.es/add/pluginfile.php/1942093/mod_resource/content/1/PE-ADD-LECTURA-PORTER-CG.pdf último acceso enero de 2019)

- Gestión de cobros: para lo que se creará una cuenta corriente separada en la que se recibirán los cobros de todos los apartamentos.
- Atención a los huéspedes durante la estancia.
- Gestión de incidencias: Happy Hosts contratará a gremios de confianza con los que hará alianzas estratégicas, buscando un menor coste.

Los objetivos se perseguirán mediante la implementación a nivel corporativo de una serie de objetivos tácticos. Estos objetivos tácticos parten de los principales recursos con los que cuenta una corporación, como son los recursos organizacionales, los recursos financieros y recursos de imagen. Así, los objetivos tácticos principales de la Happy Hosts consistirán en:

- El diseño de una estructura organizacional determinada.
- La creación de un plan financiero.
- La creación de un plan de comunicación.

V. ESTRUCTURA EMPRESARIAL

En primer lugar, se ha decidido constituir Happy Hosts bajo la fórmula de la Sociedad Limitada, que se caracteriza por ser una sociedad en la que la responsabilidad de los socios llega hasta sus aportaciones sociales (ex. art. 1.2 de la Ley de Sociedades de Capital⁴⁹, LSC en adelante), que precisa para su formación de un capital mínimo de tres mil euros (vid. Art. 4.1 LSC).

Los objetivos operacionales de la estructura organizacional de Happy Hosts consistirán:

- En primer lugar, dotar a la empresa de una estructura organizacional coherente con su situación actual y que favorezca la consecución de los objetivos estratégicos marcados.
- En segundo lugar, el establecimiento de una serie de pautas o políticas a seguir para el momento en que la empresa comience a entrar en la fase de crecimiento empresarial.

⁴⁹ Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (*BOE*, núm. 161, de 3 de julio de 2010; corrección de errores en *BOE* núm. 210, de 30 de agosto).

1.PERSONAL Y ORGANIGRAMA

Happy Hosts una empresa de nueva creación cuyo servicio ofrecido va a aspirar a implantarse en una localidad pequeña. En este sentido, los costes a los que se enfrenta se presumen altos, aunque serán cuantificados más adelante. Por otra parte, Happy Hosts tiene que centrarse durante los dos primeros años de actividad en creación de demanda de un servicio relativamente nuevo para el mercado y los consumidores potenciales que va a lanzarse.

Por ello, con el objetivo de ahorrar costes, se ha decidido que durante los dos primeros años de actividad Happy Hosts tendrá como únicos trabajadores a los dos socios fundadores, siendo una yo, estudiante de Derecho y Administración de Empresas y una amiga estudiante de Marketing y Publicidad, tras acabar nuestros estudios universitarios. Esto se debe a que en la fase inicial de la vida empresarial uno de los principales desafíos de la empresa es hacer frente a sus costes para poder mantenerse viva, por lo que es vital que el propietario supervise los sistemas, la planificación formal de la empresa y la provisión de materias primas y materiales⁵⁰. No obstante, existirá un reparto de funciones entre los mismos -aparte de los derechos de voto con los que cuente cada uno de ellos-, que responde a la diferente formación que tiene cada uno de los socios (uno cuenta con formación de Derecho y Administración de empresas y otro con formación de Marketing y Publicidad).



Ilustración 5.1. Fuente: Elaboración propia

⁵⁰ CHURCHILL, N.C, LEWIS, V.L., “The Five Stages of Small Business Growth”, *Harvard Business Review*, volume de mayo de 1983, (disponible en <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth> último acceso enero de 2019).

No obstante, ambos socios realizarán conjuntamente las exigencias del día a día las entregas y recogidas de llaves, limpieza de los apartamentos y la atención a los huéspedes durante su estancia.

2. POLÍTICAS A APLICAR EN EL COMIENZO DE LA ETAPA DE CRECIMIENTO

Tras el transcurso de estos dos primeros años y bajo la condición de que la actividad empresarial aumente en cifras importantes, se barajarán una serie de alternativas que implican diferentes políticas de recursos humanos, que en concreto se exponen a continuación y que pretenderán tener un fuerte componente social.

A este respecto, Happy Hosts es una empresa de nueva creación que debido a falta de fondos no debería que dedicar parte de sus beneficios a proyectos sociales. Sin embargo, Happy Hosts quiere tener un impacto positivo en el entorno que le rodea. Por ello quiere realizar su Responsabilidad Social Corporativa a través de su propia actividad con políticas como las que se exponen a continuación.

2.1. Plan Happy reconexión

En primer lugar, con respecto al servicio de limpieza y lavandería de los apartamentos, se estudiará contratar trabajadores por obra o servicio. Concretamente, serán tres personas, creando así un departamento concreto. Al principio, este departamento estará supervisado por una de las socias actuales, pero más tarde se abrirá la posibilidad de que uno de los trabajadores nuevos ascienda a jefe de departamento pasando a ser trabajador fijo por cuenta ajena. De esta manera este trabajador realizaría las tareas organizativas del mismo y respondería ante las socias.

En este caso, sin intención de atentar contra la igualdad, Happy Hosts quiere centrar este proceso de selección en mujeres, y concretamente en mujeres que:

- se dispongan a volver al mercado laboral tras haber sido madres, o bien,
- que se hayan quedado en situación de desempleo teniendo 50 años o más.

Desde Happy Hosts quiere implantarse esta política de selección debido a que se considera que estos grupos de mujeres son grupos especialmente desfavorecidos en el

mercado laboral y que encuentran especiales dificultades de cara a encontrar un nuevo puesto de trabajo, más aun si habían interrumpido su vida laboral por dar a luz, enfermedades o cualquier otra circunstancia familiar.

2.2. Plan Happy Youth

Con respecto al servicio de entregas de llaves, este es realizado en la actualidad por las socias trabajadoras, para lo cual cuentan con dos ciclomotores para moverse por el área urbana de Jaca.

No obstante, con el ánimo de fomentar el trabajo de los sectores jóvenes de la población, Happy Hosts estudiará la posibilidad de que sus socias dejen de realizar este servicio, y contratar para ello a personas entre los 19 y los 26 años que acrediten la condición de estudiante. Serán contratados mediante contratos de obra o servicio, y se les pagará por entrega realizada en función de la distancia a la que se encuentre el apartamento del lugar de recogida de las llaves, que será la oficina de Happy Hosts en el centro de la ciudad de Jaca.

VI. PLAN FINANCIERO

El control de los recursos financieros y su gestión positiva es vital en el funcionamiento empresarial. La planificación financiera de Happy Hosts contará también con unos objetivos operacionales determinados que obedecen a la implementación de la estrategia empresarial.

Los objetivos operacionales principales en el ámbito de los recursos financieros consistirán en:

- La estimación de la inversión necesaria para llevar a cabo la actividad empresarial y la realización de una estimación de la primera cuenta de resultados de la empresa.
- El establecimiento de un modelo de financiación, y el análisis económico financiero de la empresa tras un primer año de funcionamiento.
- El cálculo de la rentabilidad de la inversión de las socias fundadoras.

1. CÁLCULO DEL ACTIVO EMPRESARIAL, Y ESTIMACIÓN DE RESULTADOS

Es preciso llevar a cabo una recopilación de aquellos Activos de han de adquirirse para el funcionamiento de la empresa, como de los gastos a los que la empresa se enfrentará en su funcionamiento. Del mismo modo, debe realizarse una estimación de los ingresos que se van a obtener, de cara a decidir una opción correcta de endeudamiento para la empresa.

El balance y la cuenta de pérdidas y ganancias en la que se resume lo aquí expuesto se puede encontrar en el Anexo IV de este trabajo.

1.1 Activos

Happy Hosts es una empresa que presta servicios a particulares dentro de la localidad de Jaca. Los principales activos que se consideran necesarios para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa serán:

Activo no corriente: engloba aquellos bienes que van a tener una permanencia larga en la empresa y que van a ser fundamentales en la consecución de su fin social. Entre el activo no corriente necesario en Happy Hosts se encuentran:

- **Inmovilizado material**⁵¹: se trata de aquellos elementos que forman parte de la estructura empresarial hasta tal punto que resultan necesarios para que desarrolle su actividad con normalidad. Por este motivo permanecen en su activo por un periodo superior a un año y no se adquieren con intención de venderlos⁵².
 - Equipos informáticos: ordenadores portátiles HP de 1.257,98 euros los dos utilizados para llevar a cabo el trabajo de manera eficiente y satisfactoria. Del mismo modo, se contará también con una impresora, escáner, fotocopidora y Fax de 149 euros.
 - Mobiliario: bienes utilizados para equipar la oficina que será alquilada en la zona del casco antiguo de Jaca, que se calcula en unos 644,92 euros⁵³.

⁵¹ Importes justificados en Anexo I.

⁵² ZAMORA, E., “inmovilizado material e intangible, todo lo que debes saber (Con ejemplos)”, Contabilidae, (disponible en https://www.contabilidae.com/inmovilizado-material/#Que_es_el_inmovilizado_material último acceso enero de 2019).

⁵³ Todos los productos de mobiliario son comprados en IKEA. Se encuentran desglosados por productos, cantidades y precios en el Anexo I y pueden consultarse todos en <https://www.ikea.com/es/es/>

- Elementos de transporte: dos scooters para realizar las entregas de llaves Honda PCX 125 2012/2015 de 367,20 euros cada una⁵⁴. En total supondrán una cuantía de 734,4 €.
- Herramientas: se engloba en esta categoría todo aquel material y bienes de carácter simple, que no pueden llegar a ser considerados como maquinaria. Del mismo modo, se entiende que se encuentran en esta categoría también todos los materiales para la limpieza de los apartamentos. En total se ha considerado que Herramientas contará con un presupuesto de 300 euros.
- Inmovilizado inmaterial: En el caso de la empresa se podrá incluir en este apartado la marca registrada que se cree, así como el dominio web. En este caso el registro de la marca alcanzará 140 euros y el dominio web será de 14,95 euros⁵⁵.
- Inmovilizado financiero: en la actualidad la empresa no contará con inversiones financieras que puedan entrar dentro de esta categoría.

De esta manera, en total el activo no corriente alcanzará la cuantía de 3.240,85 euros.

Activo corriente: el activo corriente lo forman aquellos activos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, el cual suele ser de un año. Igualmente, forma parte del activo corriente cualquier activo cuya venta o realización se espera que se produzca en el corto plazo. Esta cuenta está formada por las siguientes categorías:

- Existencias. Se trata de un apartado dedicado a la contabilización de materias primas y componentes utilizados y consumidos en el proceso productivo de la empresa. No obstante, al estar comenzando su actividad no se espera que la empresa cuente con existencias en la actualidad⁵⁶.
- Deudores: se trata de los derechos de cobro que la empresa tiene con respecto a terceros. Al comienzo de la actividad sólo podría constar Hacienda Pública deudora por IVA, con respecto a inversiones anteriores. No obstante, esta

⁵⁴ Véase Honda PCX 125 2012/2015, motoblouz, (disponible en https://www.motoblouz.es/li-nea-completa-leo-vince-gran-turismo-honda-pcx-125-2012-2015-48088-v.html?gclid=Cj0KCQiAjszhBRDgARIsAH8KgveQjfGol56e2iecUKoM_xZbWGC2pi0mJPCiQHhUMki9-xklOqAr0UQaAk0YEALw_wcB# último acceso enero de 2019).

⁵⁵ Datos obtenidos para un dominio .es en la página webnode, disponible en <https://www.webnode.es/dominios-precios/>

⁵⁶ "Existencias", Plan general contable, (disponible en https://www.plangeneralcontable.com/?tit=listado-de-contenidos&name=GeTia&contentId=mod_list&contGroupId=ctg_29 último acceso enero 2019)

situación no se da en la actualidad. Como se especificará en el apartado en el que se calculan los ingresos estimados de explotación, se ha estimado que va a haber un 8% de morosidad en los mismos, lo cual supone que la cuenta Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar suponga una cuantía de 3.074.19 €.

- Tesorería: la empresa debe disponer de fondos líquidos suficientes, especialmente debido a que en la fase denominada de “existencia” de la vida empresarial, el principal desafío de la empresa es ser capaz de hacer frente a los gastos a los que se enfrenta y sobrevivir. La liquidez se ha determinado conforme al análisis de gastos que se analizará más adelante, y es de 19.534,20 € €.

1.2 Estimación de gastos

Con la intención de determinar la tesorería de la empresa, así como para poder tomar decisiones relativas al endeudamiento necesario para asegurar la supervivencia de Happy Hosts, es preciso realizar una estimación de los gastos en los que la empresa va a incurrir en los próximos ejercicios. Los gastos se incluirán en la cuenta de resultados establecida para las microempresas según el plan general contable⁵⁷, que son aquellas empresas con balance inferior a un millón de euros y menos de diez trabajadores, como el caso de Happy Hosts. No obstante, en este apartado se analizarán como gastos fijos y variables.

En primer lugar, se analizarán los **gastos fijos**, que son aquellos en los que la empresa incurrirá independientemente del volumen de facturación que obtenga y de la cantidad de servicio que provea. Estos gastos son los siguientes:

- Gastos de constitución de la empresa: se trata de todos aquellos gastos relacionados con la creación de la empresa, que alcanzarán los 226 euros tal y como se desglosa en el Anexo II.
- Gastos de personal: los dos socios cobrarán un salario de 800 euros al mes cada uno, lo cual supone unos gastos mensuales de 1.600 euros al mes. En términos anuales los gastos de personal alcanzarán la cuantía de 19.200 euros anuales. En estos importes se consideran incluidas las retenciones de IRPF, los gastos por contingencias comunes, la aportación de la Seguridad Social a la empresa etc.

⁵⁷ “Cuenta de pérdidas y ganancias”, *Cuentas anuales*, (disponible en <http://cuentasanuales.info/index.php/P%C3%A9rdidas-y-ganancias/cuenta-de-perdidas-y-ganancias.html> último acceso enero de 2019).

- Arrendamiento del local en el que se situará la oficina: Se alquilará como oficina de la empresa un local en el centro histórico de Jaca⁵⁸. El inmueble se ha encontrado a través de páginas web especializadas y el arrendamiento tendrá un coste mensual de 80 euros. La cuantía anual, por tanto, corresponderá con 960 euros.
- Suministros: se calcula que los gastos de luz, electricidad y calefacción de la oficina alcanzarán anualmente 636 euros⁵⁹.
- Tributos: se trata de un impuesto real gestionado por las entidades locales de España. Es por ello que es preciso acudir a la Ordenanza Fiscal número 13 del Ayuntamiento de Jaca (Huesca)⁶⁰, cuyo hecho imponible está constituido por el mero ejercicio en el término municipal de actividades empresariales. No obstante, la empresa se encuentra exenta de este impuesto al tratarse de un sujeto pasivo del Impuesto de Sociedades que cuenta con un importe neto de cifra de negocios inferior a 1.000.000 euros⁶¹.
- Transportes: se calcula que el mantenimiento de los elementos de transporte asciende a 414 anuales fijos por conceptos de seguro, ITV y posibles averías⁶².
- Marketing y publicidad: se estima un presupuesto que se explicará en el plan de comunicación que alcanza una cuantía de 1346 euros.
- Amortización: se trata del coste asignado por la pérdida de valor de los elementos del inmovilizado. Se va a suponer que todo el inmovilizado se amortiza linealmente, pero que los elementos de transporte durante un período de vida útil de 5 años, los equipos informáticos en un periodo de 10 años y el mobiliario y las herramientas en un periodo de 15. De este modo, las cuotas por amortización y el gasto total por amortización del inmovilizado será el siguiente:

⁵⁸ Véase alquiler de oficina en calle Bellido, 20 Jaca, Idealista, (disponible en <https://www.idealista.com/inmueble/37537464/> último acceso enero de 2019).

⁵⁹ Según los datos aportados de un hogar de dos personas de potencia máxima por “¿Cuál es el consumo medio de electricidad en España para un hogar?”, *Mipodo*, (disponible en <https://www.mipodo.com/blog/ahorro-electricidad/factura-media-luz-hogar-espana/> último acceso enero de 2019).

⁶⁰ Ordenanza Fiscal Número 13 reguladora sobre el impuesto de actividades económicas del Excelentísimo Ayuntamiento de Jaca (Huesca) (disponible en https://www.jaca.es/sites/default/files/or-13_iae_2018.pdf último acceso enero de 2019).

⁶¹ Véase “Tributación en el Impuesto sobre Actividades Económicas”, Agencia Tributaria, (disponible en https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresa_s/Impuesto_sobre_Actividades_Economicas/Tributacion_en_el_Impuesto_sobre_Actividades_Economicas.s.shtml último acceso enero de 2019).

⁶² Según los datos aportados por MARCHANTE, D., “¿Cuánto cuesta tener una moto?”, *Idealo Magazin*, 22 de marzo de 2018 (disponible en <https://www.idealos.es/magazin/cuanto-cuesta-mantener-una-moto/> último acceso enero de 2019).

CUENTA	Valor	CUOTA DE AMORTIZACIÓN
Elementos de transporte	734,4 €	146,88 €
Equipos informáticos	1.406,98 €	140,69 €
Mobiliario	643,96 €	42,93 €
Herramientas	300 €	20 €
TOTAL		350, 5 €

Tabla 6.1. Desglose de amortización según el tipo de inmovilizado material. Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se analizan los gastos variables, que son aquellos que se ven afectados en función de la producción realizada. Al tratarse Happy Hosts de una empresa de servicios dependerá de la cantidad de servicios prestados. En este sentido hemos incluido en este apartado los siguientes:

- Insumos de oficina: se considera que habrá un mayor gasto de material de oficina variable en función de la cantidad de servicio ofrecido. Se calcula un gasto de 550 euros anuales.
- Gastos variables de los elementos de transporte: relativos, por ejemplo, a la gasolina, las pastillas de freno y otro tipo de gastos que varían en función de los kilómetros recorridos por el ciclomotor. Se ha considerado que ambos recorrerán unos 5.000 kilómetros anuales cada uno dentro del área urbana de Jaca, por lo que se ha calculado que los gastos variables de cada ciclomotor alcanzarán los 255,01 euros anuales, suponiendo ambos 510,01 euros anuales⁶³.

De esta manera, los gastos estimados de la empresa anuales van a alcanzar una cuantía de 6.592,5 euros anuales.

1.3 Estimación de ingresos

La categoría más importante dentro de los ingresos de una empresa es la Cifra de negocios, pues son los ingresos obtenidos a partir de la actividad principal de la empresa. Estos son los únicos ingresos que se va a considerar que va a obtener Happy Hosts durante su primer año de funcionamiento.

⁶³ Gastos calculados según los datos aportados por MARCHANTE, D., “¿Cuánto cuesta...?”, *Op. Cit.* .

De esta manera, Happy Hosts obtiene su facturación cobrando a sus clientes una comisión sobre los ingresos obtenidos por estancias en la vivienda de uso turístico.

Las viviendas turísticas se han clasificado en función de su tamaño, entendido el mismo por la cantidad de huéspedes que puede acoger. De esta manera:

- Se entiende como vivienda pequeña aquella que puede albergar hasta dos personas.
- Se entiende como vivienda mediana aquella que puede albergar de 3 a 5 personas.
- Se entiende como vivienda grande aquella que puede albergar más de 6 huéspedes.

De esta manera, para realizar una estimación de los ingresos de la empresa es preciso primero obtener los datos relativos a los ingresos anuales medios obtenidos por cada tipo de vivienda en la localidad de Jaca. El desglose de cálculos de ingresos se presenta en el Anexo III. Se ha partido de los datos presentados en el apartado de Análisis de Entorno. Concretamente, se ha establecido que en la Comunidad Autónoma de Aragón existen 1181 apartamentos turísticos, de los cuales el 63% se encuentra en la provincia de Huesca (744 del total, por tanto). Dentro de la provincia, el 24,3 % del total de apartamentos turísticos existentes en la provincia se encuentran en la comarca de la Jacetania (179 en total).

Posteriormente se ha considerado que el 80% de los apartamentos turísticos de la comarca se encuentran en la localidad de Jaca. Se han utilizado los datos expuestos en el apartado del análisis del entorno, que establecía la estancia media en la provincia en de 2,2 noches.

Sin embargo, con respecto al dato aportado de un precio medio de estancia de 233,3 € se ha decidido realizar modificaciones. En este sentido y mediante la observación de la página Airbnb se han podido obtener una visión más real del precio que se carga en los apartamentos turísticos en Jaca por noche. Sabiendo que el tiempo medio de estancia en la provincia de Huesca es de 2,2 noches y el precio medio de la estancia de 233,33, se ha disminuido 20 euros este dato medio para la localidad de la Jacetania. Además, se ha considerado un precio medio determinado en función del tamaño de la vivienda, mediante la observación de las viviendas anunciadas en el portal Airbnb.com. Así, se han obtenido los siguientes datos.

.

	Número	Ingresos por noche	Ingresos por estancia de 2,2 noches
Pequeñas	21	70,00 €	154,00 €
Medias	102	96,97 €	213,33 €
Grandes	20	110,00 €	242,00 €
TOTAL	143		

Tabla 6.2. Ingresos según el tipo de vivienda. Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, puede obtenerse el número de estancias que puede haber en un mes. Considerando que un mes cuenta con 30 días y que la estancia media es de 2,2 noches, obtenemos que el número medio de estancias en un mes es de 13,63 estancias. Así y multiplicando los ingresos por estancia en cada tipo de vivienda turística por el número medio de estancias posibles en un mes es posible obtener los ingresos máximos mensuales posibles de cada vivienda. Si estas cifras se multiplican por 12 se obtienen los ingresos anuales máximos por cada tipo de vivienda.

No obstante, el turismo -y especialmente el de la Comunidad de Aragón- tiene unas tendencias estacionales muy marcadas y el nivel de ocupación no es constante. A partir datos disponibles sobre los niveles de ocupación hotelera en la ciudad de Jaca se ha calculado la tasa de ocupación media anual del año 2018 para tomarla como referencia para el ejercicio siguiente⁶⁴, que alcanza el 56,94%. Se han utilizado datos hoteleros debido a que no se han encontrado datos similares relativos a viviendas turísticas, por lo que se ha asumido que la ocupación en viviendas turísticas sigue la tendencia de los establecimientos hoteleros.

En consecuencia, los ingresos totales de mercado según el tipo de vivienda de uso turístico en función de su tamaño y según los datos de ocupación medios anuales en la localidad de Jaca son los siguientes:

⁶⁴ “Jaca, la ocupación de los hoteles en el municipio, en datos y gráficos”, *EP DATA*, (disponible en <https://www.epdata.es/datos/ocupacion-hotelera-hoteles-datos-graficos-municipios/143/jaca/3887> último acceso enero de 2019).

	Ingresos anuales	Acumulado todos los apartamentos	Ocupación media anual (56,9453%)
Pequeños	25.200,00 €	529.200,00 €	301.354,53 €
Medios	34.908,55 €	3.560.671,64 €	2.027.635,15 €
Grandes	39.600,00 €	792.000,00 €	451.006,78 €
TOTAL		4.881.871,64 €	2.779.996,45 €

Tabla 6.3. Distribución de ingresos anuales en función del tipo de vivienda. Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, a cambio de los servicios prestados Happy Hosts cobrará a sus clientes una comisión sobre los ingresos mensuales obtenidos por su vivienda de uso turístico que variará en función del tamaño de la vivienda -entendido el mismo según los huéspedes que pueden alojarse en ella, como se ha dicho anteriormente-. Las comisiones a cobrar serán las siguientes:

- En el caso de viviendas pequeñas: una comisión de un 8% sobre los ingresos mensuales.
- En el caso de viviendas medianas: una comisión de un 12% sobre los ingresos mensuales.
- En el caso de viviendas grandes: una comisión de un 14% sobre los ingresos mensuales.

Así, aplicando las comisiones anteriormente expuestas, los ingresos estimados del mercado total⁶⁵ de la localidad de Jaca según el tipo de vivienda de uso turístico y aplicando las comisiones de Happy Hosts, son los que se exponen a continuación.

	Ocupación media anual (56,9453%)	Comisión	Ingresos
Pequeños	301.354,53 €	8%	24.108,36 €
Medios	2.027.635,15 €	12,00%	243.316,22 €
Grandes	451.006,78 €	14%	63.140,95 €
TOTAL	2.779.996,45 €		330.565,53 €

Tabla 6.4. Ingresos estimados totales del mercado en la localidad de Jaca. Fuente: Elaboración propia.

⁶⁵ Es decir, considerando todas las viviendas de uso turístico de la localidad de Jaca.

Finalmente, durante el primer año de funcionamiento de la empresa no se espera que se obtenga la totalidad del mercado. Pese a ser un mercado que cuenta con poca rivalidad y limitadas barreras de entrada – como se ha explicado en el apartado de análisis del entorno-, se ha decidido establecer unos objetivos de cuota de mercado prudentes para el primer año de funcionamiento de la empresa. Esto se debe a que los objetivos de la empresa en esta fase se centran en ser capaz de hacer frente a sus costes y crear demanda del servicio. Concretamente, las cuotas objetivo que Happy Hosts se ha impuesto según el tipo de vivienda son las siguientes:

- El 2% del total de viviendas pequeñas.
- El 13% del total de viviendas medianas. Si se observan los ingresos estimados este tipo de vivienda turística supone la principal oportunidad de negocio, por lo que va a ser el principal objetivo de Happy Hosts.
- El 10% del total de viviendas grandes. Esto se debe a que según los ingresos estimados se trata de la segunda oportunidad de negocio más importante.

Si estos objetivos se consiguieran, se establecerán unos objetivos de cuota de mercado más ambiciosos para el siguiente periodo. Como resultado los ingresos estimados de Happy Hosts serán los que siguen:

	Número	Comisión	Ingresos	Cuota de mercado	Ingresos estimados
Pequeños	21	8%	24.108,36 €	2%	482,17 €
Medios	102	12,00%	243.316,22 €	13%	31.631,11 €
Grandes	20	14%	63.140,95 €	10%	6.314,09 €
TOTAL	143		330.565,53 €		38.427,37 €

Tabla 6.4. Distribución de ingresos estimados de Happy Hosts en función de los objetivos de mercado establecidos. Fuente: Elaboración propia.

Así con todo, los ingresos estimados de Happy Hosts para el ejercicio presente serán de 38.427,37 €. No obstante, no todos estos ingresos tienen por qué hacerse efectivos en el momento por los clientes, sino que en ocasiones pueden existir clientes morosos. Por ello se va a estimar que los clientes de Happy Hosts tienen una tasa de morosidad del 8%⁶⁶.

⁶⁶ Se trata de la tasa de impago que se ha registrado en alquileres en Aragón. Engloba tanto alquileres de largo plazo como alquileres de corto plazo, y es el dato máximo de la Comunidad Autónoma. Aunque

De esta manera, la cuenta Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, dentro del Activo corriente, amontará un 3.074.19 €.

2. PLAN DE FINANCIACIÓN

El plan de financiación consiste en la toma de decisiones en torno a las fuentes de financiación propia y las fuentes de financiación ajena de la empresa. Este proceso de decisión y su implementación se llevan a cabo teniendo siempre en consideración los objetivos estratégicos de la empresa que, como se ha determinado en el apartado relativo a la planificación estratégica, son la creación de demanda, la creación de un flujo de caja sólido, y la creación de una imagen de marca y corporativa.

2.1 Fuentes propias

Las fuentes propias de primer orden serán las aportaciones de los socios. En este sentido, Happy Hosts se concibe como una sociedad formada por dos socios -pensando que ambos socios son mujeres jóvenes de 25 años que deciden crear Happy Hosts tras terminar sus estudios universitarios, siendo yo una de ellas-, de manera ambos puedan aportar con base a sus ahorros, así como a ayudas de familiares y amigos hasta 3.000 euros cada una. De esta manera, el Capital Social alcanzará un importe de 6.000 euros.

Por otra parte, las empresas de nueva creación pueden tener acceso a otro tipo de fuentes propias, que pueden diferenciarse por su origen entre fuentes públicas o fuentes privadas. Es preciso tener en cuenta que, aunque en etapas posteriores del desarrollo empresarial las fuentes propias serán menos importantes, consideramos que en la actualidad habrá una proporción equitativa entre la financiación propia y la ajena en el balance de la empresa.

Entre las posibles fuentes propias que la empresa podría intentar recabar a parte de las aportaciones de sus socios, es posible realizar una diferenciación entre la financiación pública y privada.

somos conscientes de que no es el dato más correcto para tomar en consideración en este estudio, se ha tomado el mismo dato como tasa de morosidad por falta de información más específica. “La morosidad en los alquileres crece en Aragón por encima del 7% en Aragón”, *HERALDO*, 18 de septiembre de 2018, (disponible en <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2018/09/18/la-morosidad-crece-aragon-por-encima-del-1267264-309.html> último acceso enero de 2019).

Dentro de **la financiación propia pública**, las ayudas más frecuentes son las subvenciones, cuya cuantía puede suponer un porcentaje importante de la financiación de una empresa de nueva creación. La ventaja de las subvenciones es que no se trata de cuantías de dinero que hayan de devolverse a un determinado interés, aunque es cierto que muchas de ellas se encuentran sujetas a la reunión de una serie de condiciones y requisitos. Sin embargo, su principal desventaja es la gran cantidad de preparación y tiempo que exigen para poder conseguirse, así como pueden suponer una tentación a modificar el objetivo empresarial para tener un mejor encaje en la convocatoria.

Las subvenciones pueden ser de la Administración Central del Estado, la Autonómica o la Local. En principio, no hemos encontrado subvenciones públicas en las que no sea necesario amortizar la totalidad de la cuantía recibida que fueran aplicables a Happy Hosts. No obstante, sí se han encontrado subvenciones como métodos de financiación ajena que se tratarán en el siguiente apartado.

Por su parte, entre las fuentes de obtención de **financiación propia privada** presentamos las dos opciones más interesantes encontradas para Happy Hosts.

En primer lugar, consideramos interesante la participación en programas de administraciones públicas que fomentan la inclusión de empresas de base tecnológica en fondos de capital riesgo o Venture capital. Entre estos programas destaca el programa INNVIERTE, que forma parte de la Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación 2013-2020⁶⁷. En concreto, creemos que Happy Hosts tendría encaje en el fondo operativo en Venture capital Amerigo Spain Innvierte Ventures. No obstante, al no poder suponer la cantidad que aportaría el fondo a las fuentes propias de la empresa vamos a optar por no considerarla.

En segundo lugar, consideramos interesante búsqueda de *Business Angels* para el proyecto de Happy Hosts. Un *Business Angel* es un inversor que aporta su propio dinero a empresas no cotizadas, cuyos promotores no son ni sus familiares ni sus amigos. Se suele decir que el dinero que aportan es dinero inteligente (*Smart money*) ya que, con frecuencia, esta clase de inversor no sólo apoya a emprendedores aportando fondos, sino también compartiendo con ellos sus contactos, su experiencia y sus conocimientos,

⁶⁷ “Programa Innvierte”, *Centro para el desarrollo tecnológico industrial*, (información disponible en <https://www.cdti.es/index.asp?MP=100&MS=819&MN=2> último acceso enero de 2019).

ayudando así al desarrollo de las empresas en las que invierten⁶⁸. Para ello, Happy Hosts solicitaría la entrada en asociaciones como Aragón Business Angel Network⁶⁹, o Asociación Española de Business Angels⁷⁰.

No obstante, de estas dos opciones anteriores no conocemos con seguridad cuánto podrán aportar al proyecto de Happy Hosts, por lo que en el balance que se realice de la empresa y en los cálculos ulteriores se considerará que las fuentes de financiación propias alcanzan 6.000 euros.

2.2. Fuentes ajenas

Debido a la escasa cuantía de capital que la financiación propia va a aportar a Happy Hosts, la empresa va a buscar financiación ajena. Tras una investigación profunda se han seleccionado una serie de programas de ayudas a emprendedores pertenecientes tanto a instituciones públicas como privadas. Esto se debe a que permiten acceder a financiación en mejores condiciones que si se acudiera a una entidad financiera al uso. Estas ayudas son las siguientes:

En primer lugar, Happy Hosts va a intentar participar en el programa Emplea-T y Emprende de la incubadora de empresas de La Terminal⁷¹, en concreto en la variante Inicia-T. Se trata de un programa dirigido a emprendedores incluidos en la aceleradora que permite obtener acceso a la financiación que oferta La Terminal en colaboración con Ibercaja, que amonta hasta 30.000 euros en condiciones especiales. La cuota para unirse a la aceleradora es de 250 euros.

En segundo lugar, Happy Hosts participaría en el Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM) de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad. Este programa se dirige a mujeres con inquietud emprendedora, con un proyecto de negocio y un plan de modernización o ampliación. De esta manera, el programa aporta información y asesoramiento, así como acceso a condiciones de financiación de hasta 25.000 euros,

⁶⁸ BUSSINES ANGELS, “¿Qué es un Business Angel?”, *Business Angels*, (disponible en <https://www.business-angel.es/business-angels.html> , último acceso enero de 2019).

⁶⁹ ARABAN, (disponible en <https://araban.es/> , último acceso enero de 2019).

⁷⁰ AEBAN, (disponible en <https://www.aeban.es/> último acceso enero de 2019).

⁷¹ Para más información sobre este programa y la incubadora véase el sitio web (disponible en <http://www.la-terminal.es/emplea-t-y-emprende/inicia-t/> último acceso enero de 2019).

en un plazo de amortización de 5 años más 6 meses de carencia optativos a un tipo de interés del 6% sin comisiones ni avales⁷².

Finalmente, Happy Hosts participaría también en el programa Microempresas – Iniciativas Locales Emprendedoras (MILE). Se trata de un programa de ayudas y subvenciones a través del INAEM, que tiene como beneficiarios a microempresas (en cuyo concepto entra Happy Hosts) que tengan su domicilio fiscal en la Comunidad Autónoma de Aragón, siempre que no haya transcurrido un año desde el comienzo de la actividad empresarial. La subvención que Happy Hosts optará por conseguir será la Subvención financiera, consistente en financiar parcialmente los préstamos obtenidos para inversiones tanto en activos fijos como en circulante. Se bonifican hasta 4 puntos del tipo de interés fijado por la entidad de crédito con un máximo de 4.000 euros por cada puesto de trabajo que se cubra mediante una contratación indefinida, incluida la del promotor⁷³. Como Happy Hosts cuenta con dos promotores su máximo será de hasta 8.000 euros.

No obstante, en las ayudas anteriormente expuestas pasa un periodo de tiempo de alrededor de un año desde que se postula para obtenerla hasta que se concede, por lo que serían operativas en el segundo año de funcionamiento de la empresa.

Incluso aunque se ha estimado que la empresa va a obtener ingresos importantes, estos ingresos no tienen por qué producirse de manera efectiva al mismo tiempo que los gastos van apareciendo. Como se ha determinado en el apartado de establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, es preciso que la empresa tenga un flujo de caja sólido que le permita, por un lado, alcanzar el resto de objetivos estratégicos⁷⁴ así como sobrevivir a los importantes costes que una empresa se enfrenta en su creación.

Por ello, aunque la empresa se vaya a solicitar las subvenciones y ayudas anteriormente explicadas, es preciso ser consciente de que existe la posibilidad de que no le sean concedidas. Por ello, para poder hacer frente a las necesidades de liquidez que se han expuesto se ha decidido contratar financiación con entidades financieras. Se ha optado en

⁷² Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM), Otras ayudas y subvenciones de otras administraciones, *Aragón Emprendedor*, (disponible en <http://www.aragonemprendedor.com/contenido.php?modulo=contenido&padre=28/44&IDContenido=44> último acceso enero de 2019).

⁷³ Microempresas-Iniciativas Locales Emprendedoras (MILE), *Aragón Emprendedor*, (disponible en <http://www.aragonemprendedor.com/contenido.php?modulo=contenido&padre=28/64&IDContenido=64> último acceso enero de 2019).

⁷⁴ Véase apartado IV.4 de este trabajo.

este caso por los préstamos ICO⁷⁵, pensados expresamente para emprendedores. De esta manera, Happy Hosts solicitará un préstamo de 8.000 euros a Ibercaja Banco, con un interés del 4% y una TAE del 4,08%. Estos 8.000 corresponderán a deudas a largo plazo, se amortizarán anualmente en 5 años⁷⁶, por lo que la cuota anual a pagar a final de año será de 1536 euros.

2.3. Comentario sobre ratios de la empresa y situación empresarial

Tras las consideraciones hasta aquí realizadas sobre los activos necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial, los gastos en los que va a incurrir la empresa, los ingresos estimados con las cuotas de mercado que se han establecido como objetivo y haber establecido las fuentes de financiación, se han elaborado las cuentas anuales de Happy Hosts, consistentes en el Balance y la cuenta de pérdidas y ganancias. No se ha realizado el Estado de Flujos de Efectivo debido a que no es obligatorio para las microempresas, tal y como se establece en el plan general contable. Es preciso reunir dos de los siguientes requisitos para que a una empresa se le considere microempresa⁷⁷:

- Activo inferior a 1.000.000 de euros.
- Cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros
- Número de personas empleadas menor que diez.

Como puede comprobarse, Happy Hosts cumple con los tres requisitos: cuenta con un activo de 25.849 euros, una cifra de negocios (estimada) de 38.427 euros y dos trabajadores, que son las socias fundadoras.

No obstante, resulta interesante realizar un análisis de la situación empresarial. Este análisis va a realizarse a través de las principales ratios económicas⁷⁸, mediante los cuales pretende conocerse información relevante sobre la empresa. Aunque se parte de las ratios tradicionales, cada empresa debe diseñarlos en la medida en que aporten a la misma aquella información que sea de mayor utilidad y, especialmente, sea más eficiente para

⁷⁵ Para más información sobre este tipo de préstamos véase <https://www.ibercaja.es/negocios/financiacion-oficial/lineas-ico/>

⁷⁶ Préstamo calculado según el simulador de Ibercaja Banco. (disponible en <https://www.ibercaja.es/simuladores/prestamos/> último acceso enero de 2019).

⁷⁷ “Cuentas anuales”, *El Economista, Diccionario de Economía*, (disponible en <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/cuentas-anuales> último acceso enero de 2019)

⁷⁸ SANTANDREU, E., “El análisis de la empresa a través de los ratios”, *Centre Metal·lúrgic*, Mayo 2000, p.4 (disponible en <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/analisi.pdf> último acceso enero de 2019).

expresar la calidad de la gestión realizada como la posibilidad de planificación de la empresa.

Se va a comenzar analizando **la liquidez** de la empresa a través de sus principales indicadores. Este análisis exige partir del cálculo del Fondo de maniobra, conocido como la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, y representa la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas más inmediatas. La empresa analizada contará con una sólida posición financiera cuando este indicador sea positivo⁷⁹. De esta manera:

$$FM = AC - PC = 22.763,34 - 1536,00 = 21.227,34 \text{ €}$$

Como se puede observar, Happy Hosts cuenta con un Fondo de Maniobra positivo, lo cual indica que la empresa tiene una posición financiera sólida.

Del mismo modo, la principal ratio de liquidez es aquella que pone en relación las cuentas del activo circulante de la empresa, entendido el activo circulante como el activo corriente. La ratio principal para analizar la liquidez de una empresa es la ratio de liquidez, que es la siguiente:

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{22.608,39}{1.536,00} = 14,719$$

El valor óptimo de esta ratio se sitúa entre el 1 y el 1,5. Como puede comprobarse, para el caso de Happy Hosts la ratio es dramáticamente alta, lo cual supone que se están infrautilizando los activos corrientes de la empresa.

Del mismo modo, puede analizarse la ratio de tesorería de una empresa, cuya fórmula es la que sigue:

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

No obstante, en el caso de Happy Hosts no existen existencias en las cuentas puesto que se trata de una empresa de servicios. Por ello, el valor de la ratio de tesorería será el mismo

⁷⁹ COBAS, P., MARTÍNEZ OTERO, J.M., “Análisis de los principales ratios económicos-financieros del grupo Cortefiel y Mango S.A.”, *Trabajo de Fin de Grado*, CUNEF, p. 15, disponible en http://biblioteca.cunef.edu/gestion/catalogo/doc_num.php?explnum_id=2225 último acceso enero de 2019).

que el de liquidez. Al ser el valor óptimo de esta ratio 1 se puede concluir que existe una infrautilización del realizable y del disponible en la empresa⁸⁰.

Por lo tanto, podemos concluir que la empresa debería llevar a cabo actuaciones y políticas para utilizar de manera efectiva el exceso de recursos con el que cuenta. Las acciones a implementar por parte de la empresa pueden variar entre una ampliación de la cartera de servicios en la empresa, como la inversión en activos fijos, o en otras empresas.

Adicionalmente, es posible realizar un análisis de **la solvencia y el endeudamiento** de la empresa.

En primer lugar, resulta interesante analizar la ratio de autonomía financiera, indica la relación entre los recursos propios y la financiación ajena. No existe un valor determinado recomendable, puesto que dependerá de la estructura en que nos encontremos. No obstante, en líneas generales se considera que debe situarse en valores cercanos a 0,7 como mínimo.

$$\text{Ratio de autonomía financiera} = \frac{\text{Recursos propios}}{\text{Total de pasivo}} = \frac{17.849,64}{8000\text{€}} = 2,23$$

Como podemos comprobar, el valor de la ratio es superior a lo recomendado, sin embargo, esto puede tener su explicación en el hecho de que se está todavía en una fase muy temprana de la actividad empresarial.

En segundo lugar, conocer el grado de endeudamiento de una empresa es sumamente importante, puesto que una dependencia excesiva de la financiación ajena puede repercutir negativamente en la estructura empresarial, especialmente en casos de ciclos recesivos⁸¹. Su medida viene determinada por la siguiente ratio:

$$\text{Ratio de endeudamiento total} = \frac{\text{Total Deuda (Corto + Largo plazo)}}{\text{Total de pasivo y patrimonio neto}} = \frac{8.000}{25849,64} = 0,31$$

Esta ratio no depende tanto de la situación estática como los anteriores, y su valor debe situarse entre el 0,5 y el 0,6. Podemos observar que la ratio de Happy Hosts es menor que los valores indicados. Uno de los problemas derivados de que la ratio sea mucho menor

⁸⁰ “Ratios económico-financieros”, *Mancomunidad de l’Horta Sud*, (disponible en http://www.mancohortasud.es/acco/empresa/biblioteca/ratios_eco-finan.pdf último acceso enero de 2019).

⁸¹ SANTANDREU, E., “El análisis de la empresa a través de los ratios”, *Centre Metal-Lúrgic*, Op. Cit. ., p. 7.

es la posibilidad de que existan problemas de cara a rentabilizar suficientemente los fondos de los accionistas.

Finalmente consideramos interesante realizar un análisis sobre **la rentabilidad** financiera y económica de la empresa, pues considero que se trata de un aspecto especialmente relevante dentro del análisis económico financiero de la empresa.

Para este análisis se parte de la cuenta de resultados, de donde se toman los siguientes datos:

- BAI (Base Antes de Intereses e Impuestos); se trata del resultado de explotación sin la aplicación de las cargas financieras. En el caso de Happy Hosts este dato tiene un importe de 14.234,87 €.
- BAI (Base antes de Impuestos); se trata del resultado antes de la aplicación del impuesto sobre beneficios. En el caso de Happy Hosts este dato tiene un importe de 13.940,75 €.
- La inversión económica: en este apartado se identificará con el activo total de la empresa, que amonta 25.849,64€.
- Recursos propios, que en el caso de Happy Hosts se identifica con el capital social y alcanza el importe de 6.000 €. Se consideran las aportaciones de las socias o propietarias de la empresa debido a que han sido los primeros recursos con los que la empresa ha aportado. No se considerará el resultado del ejercicio obtenido puesto que al haberse obtenido este año todavía no se ha reclasificado a reservas y, por lo tanto, no forma parte de los recursos propios.

Con estos parámetros se van a analizar de diferentes formas la rentabilidad de la empresa mediante las ratios que se exponen a continuación:

$Rentabilidad\ económica = \frac{BAI}{ACTIVO\ TOTAL} = \frac{14.234,87}{25.849,64} = 0,55067$ que en porcentaje es un 55%.

$$Rentabilidad\ financiera = \frac{BAI}{RECURSOS\ PROPIOS} = \frac{13.940,75}{6.000} = 2,3234$$

Por un lado, primera de las fórmulas responde a la rentabilidad de la empresa, es decir a la tasa de rentabilidad que sobre la inversión total produce el nivel de beneficios sin contar el efecto que sobre los mismos tienen los gastos financieros, pues estos son resultado de

una política de financiación ajena seguida por la empresa. Por lo tanto, mide la capacidad real de la empresa de rentabilidad sobre su inversión total⁸².

Por otro lado, la rentabilidad financiera representa la rentabilidad del accionista o propietario de la empresa. Por ello, se utiliza el BAI en detrimento del BAII para plasmar la incidencia del uso de recursos ajenos por falta de propios. En este sentido, en la medida en que el coste de la deuda ajena sea inferior a la rentabilidad que obtiene la empresa este efecto será positivo. Como se ha dicho, el coste de la deuda ajena es del 4%, por lo que el efecto de endeudamiento es positivo porque permite tener un efecto amplificador sobre la tasa de rentabilidad financiera⁸³. No obstante, para medir el efecto positivo o negativo del endeudamiento sobre la rentabilidad basta con obtener la ratio de apalancamiento:

$$\text{Apalancamiento (leverage)} = \frac{BAI}{BAII} \times \frac{\text{Activo total}}{\text{Recursos propios}} = \frac{13.940,75 \text{ €}}{14.234,87 \text{ €}} \times \frac{25.849,64}{6.000} = 4,22$$

Cuando el resultado de estas ratios sea:

- > 1 implica que la deuda, de acuerdo con el nivel de beneficios obtenido y el coste de deuda, tiene un efecto positivo sobre la tasa de rentabilidad empresarial.
- = 1 implica que la deuda, de acuerdo con el nivel de beneficios y el coste de la deuda, no ejerce ningún efecto sobre la rentabilidad.
- < 1 implica que la deuda, de acuerdo con el nivel de beneficios y el coste de la deuda, tiene un efecto negativo sobre la rentabilidad.

En consecuencia, observamos que en el caso de Happy Hosts la deuda tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad de la empresa⁸⁴.

3. CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN REALIZADA

En este apartado va a realizarse un análisis de la rentabilidad de la inversión realizada por las dos socias fundadoras. A modo recordatorio, ambas son socias de 25 años que tras acabar sus estudios universitarios ponen en marcha este negocio. La inversión que ambas

⁸² SANTANDREU, E., “El análisis de la empresa a través de los ratios”, *Centre Metal-Lúrgic*, Op. Cit. ., p. 10.

⁸³ SANTANDREU, E., “El análisis de la empresa a través de los ratios”, *Centre Metal-Lúrgic*, Op. Cit. ., p. 10.

⁸⁴ SANTANDREU, E., “El análisis de la empresa a través de los ratios”, *Centre Metal-Lúrgic*, Op. Cit., p. 11.

han realizado es equitativa, de 3.000 de aportación cada una al capital social de la empresa.

Este análisis va a realizarse mediante distintas técnicas de análisis financiero, a saber: VAN, TIR.

3.1 VAN

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero utilizado para analizar la viabilidad de proyectos empresariales. También, en caso de existir varias alternativas se utiliza para determinar cual de todas es más rentable⁸⁵.

El proceso consiste en actualizar los cobros y pagos del proyecto para conocer la pérdida o ganancia efectiva con dicha inversión. Para ello se llevan al presente los flujos de caja, realizando un descuento a un tipo de interés determinado. El VAN, por tanto, expresa una medida de rentabilidad de un proyecto en términos absolutos netos. En consecuencia, va a generar dos tipos de decisiones; en primer lugar, si las inversiones son rentables y, en segundo lugar, determina qué inversión es mejor que otra⁸⁶. Así, los criterios de decisión del VAN serán los siguientes:

- $VAN > 0$: el valor actualizado de los cobros y pagos, a la tasa de descuento elegida, generará beneficios, por lo que la inversión es rentable.
- $VAN = 0$: el valor actualizado de los cobros y pagos, a la tasa de descuento elegida, no genera ni beneficios ni pérdidas y determinando un proyecto indiferente.
- $VAN < 0$: el valor actualizado de los cobros y pagos, a la tasa de descuento elegida, genera pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

De esta manera, para el caso de la inversión en Happy Hots, partimos de un desembolso inicial para cada uno de los socios de 3.000. Se ha establecido una duración mínima del proyecto de cinco años, de manera que si para entonces la empresa no resulta viable el proyecto será abandonado.

Por otra parte, a la hora de elegir la tasa de interés a la que va a realizarse el descuento, es preciso recordar que la empresa ha solicitado un préstamo de 8.000 euros al 4% de

⁸⁵ “Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN)”, *Conexión esan*, 24 de enero de 2017, (disponible en <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/> último acceso enero de 2019).

⁸⁶ “Valor actual neto (VAN)”, *Economipedia*, (disponible en <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html> último acceso enero de 2019).

interés. De esta manera, vamos a tomar como referencia el tipo de interés que se va a cobrar a dicho préstamo, aunque esto no tendría por qué ser así. En consecuencia, el tipo de interés al que se van a actualizar los cobros será el mismo que el del préstamo.

Los cobros que se van a suceder por parte de los socios fundadores durante los cinco años de duración del proyecto serán los siguientes:

- Año 1: un dividendo de 500 euros por socio.
- Año 2: un dividendo de 550 euros por socio.
- Año 3: un dividendo de 650 euros por socio.
- Año 4: un dividendo de 850 euros por socio.
- Año 5: un dividendo de 1000 euros por socio.

De esta manera, la fórmula para obtener los cálculos del VAN es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Ilustración 6.1. Fórmula del VAN. Fuente: “Valor actual neto (VAN)”, *Economipedia*, Op. Cit.

Donde:

- F_t : son los flujos de dinero en cada periodo t .
- I_0 es la inversión realizada en el momento inicial ($t=0$).
- N es el número de periodos de tiempo
- K es el tipo de interés que se utiliza para descontar los flujos de caja.

Así, aplicando dicha fórmula a los datos del caso de la inversión por los socios en el capital social de Happy Hosts:

$$VAN = -3.000 + \frac{500}{1+0,04} + \frac{550}{(1+0,04)^2} + \frac{650}{(1+0,04)^3} + \frac{850}{(1+0,04)^4} + \frac{1000}{(1+0,04)^5}$$

$$VAN = -3.000 + 480,77 + 508,51 + 577,85 + 726,58 + 854,80 = -3.000 + 3.148,51 = 148,51 \text{ €}$$

Al ser el $VAN > 0$, podemos concluir que el proyecto de inversión es rentable. También podemos que en realidad no estamos recibiendo 3.550 €, sino 3.148,51 €.

3.2 TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) representa la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una determinada inversión, es decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades no retiradas del proyecto. Este método de evaluación de proyectos se encuentra en estrecha relación con el Valor Actual Neto (VAN), pues también es definida como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a 0⁸⁷.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

Ilustración 6.2. Fórmula del TIR, Fuente “Tasa Interna de Retorno (TIR)”, *Economipedia, Op. Cit.*

Donde:

- F_t : son los flujos de dinero en cada periodo t .
- I_0 es la inversión realizada en el momento inicial ($t=0$).
- N es el número de periodos de tiempo.

El criterio de selección de proyectos según este indicador estará determinado por la tasa de descuento “ k ” elegida para el cálculo del VAN, de manera que;

- Si $TIR > k$, el proyecto se aceptará, pues la tasa de rendimiento interno que tenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida para la inversión.
- Si $TIR = k$ el proyecto puede llevarse a cabo si genera una mejora efectiva de la posición competitiva de la empresa y no existen otras alternativas que obtengan mejores indicadores.
- Si $TIR < k$ el proyecto debe rechazarse, pues no se alcanza la rentabilidad mínima que se exige a la inversión.

En última instancia lo que la TIR expresa es una medida relativa de la rentabilidad, por lo que se expresará en forma de porcentaje. No obstante, su principal problemática radica

⁸⁷ “Tasa Interna de Retorno (TIR)”, *Economipedia*, (disponible en <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html> último acceso enero de 2019).

en su cálculo, pues el número de periodos utilizados en la inversión da el orden de la ecuación a resolver⁸⁸.

Partiendo de los datos del balance de Happy Hosts, se va a tomar como referencia el tipo de interés aplicado por la entidad financiera al préstamo que Happy Hosts ha solicitado, que supone que k sea igual al 4%.

$$VAN = 0 = -3.000 + \frac{500}{1 + TIR} + \frac{550}{(1 + TIR)^2} + \frac{650}{(1 + TIR)^3} + \frac{850}{(1 + TIR)^4} + \frac{1000}{(1 + TIR)^5}$$

Para este caso se obtiene que la TIR que iguala el VAN a 0 es del 5,207%. Se trata de una TIR que es superior a la k tomada como referencia, que era del 4%, por lo que según el criterio de decisión antes expuesto el proyecto debe ser aceptado ya que la tasa de rendimiento interno es superior a la tasa de rentabilidad mínima exigida para su viabilidad.

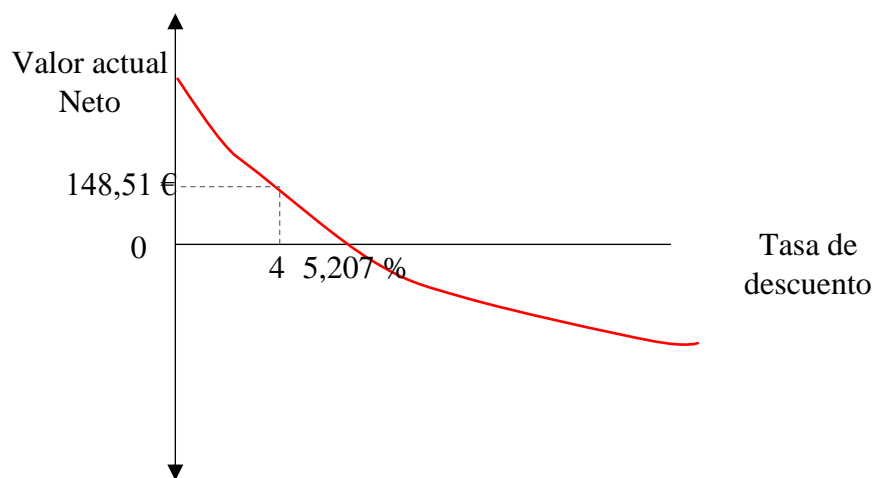


Ilustración 6.3. Gráfico relación VAN y TIR. Fuente: Elaboración propia

VII. PLAN DE COMUNICACIÓN

Al igual que en el caso de la planificación financiera, la empresa va a llevar a cabo un plan de comunicación que tendrá unos objetivos operativos específicos que contribuirán a la consecución de la estrategia empresarial. Estos objetivos obedecen principalmente a

⁸⁸ “Tasa Interna de Retorno (TIR)”, *Economipedia, Op. Cit.* .

dos de los objetivos estratégicos que la empresa se ha marcado, que son la creación de demanda y el desarrollo de una imagen de marca y corporativa.



Ilustración 7.1. Objetivos estratégicos que informan de forma especial al plan de comunicación.
Fuente: Elaboración propia.

Concretamente, los objetivos operacionales que se perseguirán en el plan de comunicación y que se explicarán en este apartado son:

- La creación de una categoría de necesidad.
- Dar a conocer la marca.
- Crear una comunicación efectiva con los *stakeholders*.
- Generar *Brand attitude*.

1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Tal y como se ha analizado y establecido en apartados anteriores, Happy Hosts es un producto innovador que se encuentra -tomando de referencia la teoría del ciclo de vida del producto de Raymond Vernon- en la etapa introductoria. Esta etapa se caracteriza por unas cifras de ventas bajas y sus principales desafíos se relacionan con los costes a los que se enfrenta la empresa para sobrevivir.

En este sentido, los objetivos estratégicos principales que la empresa entrante o que desarrolla un producto o servicio nuevo para el mercado debe establecerse son la creación de la demanda y el establecimiento de un flujo de efectivo que le permita sobrevivir. Adicionalmente, resulta de utilidad para etapas posteriores el comenzar a crear una imagen corporativa.

Estos son los objetivos que Happy Hosts se ha establecido. No obstante, se trata de objetivos estratégicos generales para toda la empresa, que han de traducirse en unos

objetivos específicos para cada actividad de la cadena de valor, con el objetivo de que todas las acciones llevadas a cabo por la empresa tengan una misma orientación.

En consecuencia, para determinar los objetivos operativos a alcanzar por el plan de comunicación de Happy Hosts se ha seguido el modelo *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results (DAGMAR)*, traducible al español como la Definición de Objetivos Publicitarios para la obtención de Resultados Publicitarios Medidos, atribuible a Russel H. Colley en 1961. Este modelo persigue guiar a los consumidores a través de etapas de desconocimiento, conocimiento, comprensión, convicción y acción, de manera su objetivo último consiste en el consumo del producto o servicio⁸⁹. Siguiendo este modelo los objetivos de comunicación a conseguir por Happy Hosts son los siguientes.

1. En primer lugar, el objetivo último de Happy Hosts en la actualidad en términos de marketing es la creación de una categoría de necesidad. Este objetivo está implícito en muchas campañas publicitarias, pero en el caso de un servicio innovador resulta vital. Es preciso “educar” al cliente objetivo, en el sentido de que no sólo sea informado de la existencia del servicio y sus características, sino que es necesario hacerle caer en la cuenta de qué necesidades cubre este servicio y por qué lo hace mejor que otros servicios que ya existen. En numerosas ocasiones, el potencial consumidor del servicio ni siquiera sabe que tiene dichas necesidades.

En definitiva, se trata de identificar los motivos de contratación y relacionarlo directamente con atributos esenciales, no esenciales o psicológicos del producto. En el caso de Happy Hosts, la necesidad sobre la que cabe centrarse es el poder desentenderse de los aspectos más penosos de la gestión de viviendas turísticas a cambio de una comisión sobre los mismos. A través de la creación de la necesidad, por tanto, es como se conseguirá la creación o desarrollo de la demanda.

⁸⁹ KARLSSON, L., TELL, J., “Advertising Theories and Models – how well can these be transferred from text into reality?”, *Dissertation 10p, Strategisk Marknadsföring*, 2007, pp. 13-16 (disponible en <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238064/FULLTEXT01.pdf&sa=U&ei=zRtfU43hCYjl8AGfjYHQBg&ved=0CDIQFjAE&usg=AFQjCNF3PMOPwWiXxp9BwLZX-bxkKuqPtQ> ultimo acceso enero de 2019).

Este objetivo se perseguirá principalmente creando una publicidad que sea muy informativa, consiguiendo que el cliente potencial no solo conozca el servicio, sino que lo interiorice como algo que le genera valor.

2. Adicionalmente, es preciso crear una comunicación efectiva con los stakeholders de la empresa, entre los que se incluyen los mercados objetivo, así como los proveedores, los acreedores, los futuros trabajadores, etc. Esto se debe a que el mantenimiento de un diálogo constante con los grupos de interés puede ofrecer un *feedback* de gran valor para mejorar el servicio en esta etapa tan temprana de la actividad empresarial.
3. Por otra parte, resulta especialmente importante la creación de *Brand* reconocimiento de marca y de imagen corporativa. A este respecto, son especialmente importantes una vez más los *stakeholders*, pues ellos son los que reconocen o perciben la imagen de marca y corporativa que la empresa proyecta.

Este objetivo se va a perseguir, en primer lugar, con la creación de un logo que sea sencillo, atractivo y que guarde una conexión con el mercado objetivo. En el logo se incluirá el nombre de la empresa, que se ha pensado para ser clara, reconocible y que genere sensaciones positivas. Ambos deberán guardar relación con el servicio que se ofrece, y el diseño del logo informará el estilo en el que se realizarán todas las comunicaciones, la página web, los folletos publicitarios etc. El logo que se ha diseñado es el siguiente:



Ilustración 7.2. Logo de Happy Hosts. Fuente: Elaboración propia.

Se trata de un logo que guarda conexión con el mercado en el que va a lanzarse el servicio (el cual se caracteriza principalmente por el turismo de montaña), elaborado con colores llamativos y con un diseño limpio y moderno.

4. Finalmente, la empresa deberá generar *Brand attitude* o actitud de marca. Este objetivo consiste en elaborar una serie de valores que el cliente objetivo sea capaz de percibir sobre la marca del producto. Es preciso ser consciente de que estos valores son altamente subjetivos y, por tanto, volátiles.

A este respecto, una vez se incrementen las ventas y se aumente la plantilla de la empresa, uno de los esfuerzos de la comunicación se centrará en las políticas con conciencia social de recursos humanos.

2. HERRAMIENTAS O CANALES DE COMUNICACIÓN

Estos objetivos se van a perseguir mediante la implementación de una serie de acciones, consistentes en la selección de los canales a través de los cuales se va a realizar la comunicación de la empresa al mercado objetivo.

Debido a que se trata de una empresa con base tecnológica y que parte del servicio prestado por una empresa renombrada como es Airbnb, los canales de comunicación se han seleccionado pretendiendo potenciar esta característica del producto. Así, los canales de comunicación serán los siguientes:

- El principal canal de comunicación serán las redes sociales. La empresa abrirá cuentas en las principales redes de particulares (a saber, Facebook, Instagram, Twitter) y profesionales (Linkedin).
- Se desarrollará una página web corporativa moderna, que facilite la comprensión del servicio, así como toda la información relevante sobre el mismo, y especifique los datos de contacto a la que los clientes potenciales puedan referirse.
- Adicionalmente, se hará un intensivo esfuerzo de publicidad a pie de calle mediante el reparto de folletos publicitarios con un diseño atractivo y comprensible que genere reclamo. Sin embargo, se ha considerado que el repartir

folletos en la calle no es un método especialmente efectivo, pues puede inducirnos a alcanzar los públicos equivocados. Por ello se ha decidido que los folletos se repartirán mediante buzoneo en la localidad de Jaca.

Se ha considerado que esta medida tiene más sentido, puesto que muchos propietarios de viviendas en la localidad de Jaca no viven en Jaca. Sin embargo, reciben comunicaciones -administrativas, por ejemplo- en las propiedades ubicadas en la localidad. Considero que esta medida será mucho más efectiva.

- Adicionalmente, la empresa acudirá a las principales Ferias y Congresos empresariales de la comarca, la provincia y la Comunidad Autónoma.
- Finalmente, se investigarán los perfiles públicos de los diferentes anunciantes de viviendas de uso turístico en plataformas como Airbnb con el objetivo de encontrar correos electrónicos de contacto. De esta manera se elaborará una lista y se realizará una acción de *direct mailing* publicitaria por correo electrónico.

3. MÉTODOS PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS

El plan de comunicación tiene una relevancia especial en la estrategia empresarial de Happy Hosts, debido a que permite realizar la creación de la demanda. Por ello, es preciso establecer a priori unos métodos de evaluación a posteriori de la efectividad de las medidas implementadas. Estos métodos podrán ser cuantitativos o cualitativos.

3.1. Indicadores cualitativos

En primer lugar, se llevarán a cabo encuestas de la calidad del servicio. Estas encuestas contarán con un número reducido de preguntas sobre aspectos muy concretos del servicio y la publicidad realizada. El objetivo de estas empresas será la obtención tanto de opiniones que permitan mejorar tanto el servicio, como de información sobre necesidades o inquietudes presentes en el mercado objetivo que no hayan sido tenidas en cuenta con anterioridad.

En segundo lugar, se llevarán a cabo cuestionarios tras la promoción realizada por correo electrónico consistentes en dos preguntas de respuesta sí o no, en las que se preguntará sobre si la información le ha parecido interesante, y si se encuentra interesado en contratar el servicio.

3.2. Indicadores cuantitativos

En primer lugar, se utilizarán las estadísticas de *Google analytics*, las cuales son muy útiles para hacer un seguimiento sobre la capacidad de atracción de una página web. Permite conocer cómo llegan los usuarios a la misma, qué partes son más visitadas, durante cuánto tiempo... Se trata de una aplicación que provee de información muy valiosa para la mejora del plan de comunicación y sus extremos individualizados, pues puede inferirse qué partes deben mejorarse o cómo puede corregirse el reclamo de la página en general.

En segundo lugar, se utilizarán las estadísticas que diferentes redes sociales aportan. Tras la creación de una cuenta o perfil, *Facebook* por ejemplo realiza un seguimiento bastante exhaustivo del número de visitas, *likes*, cantidad de gente a la que se ha alcanzado etc. De esta aplicación puede extraerse información similar a la obtenida por *Google Analytics*.

En tercer lugar, se realizará una relación del número de correos recibidos solicitando más información en relación con los enviados. Esta relación puede permitir crearse una idea aproximada de la aceptación o interés que el servicio genera, o de la efectividad de esta práctica publicitaria.

VIII. CONCLUSIONES

Tras la realización de este estudio se han podido alcanzar a realizar una serie de conclusiones sobre diferentes extremos relativos al entorno del mercado y a planificación estratégica, financiera y de comunicación de la empresa Happy Hosts S.L.

1. Con respecto al entorno macroeconómico en el que la empresa va a operar, las perspectivas son en general positivas. Pese a la aprobación del Real Decreto-ley 21/2018 de medidas urgentes en materia de vivienda y alquiler, en mi opinión existen razones suficientes para afirmar que Aragón no será una comunidad autónoma que dé respuesta a las problemáticas surgidas en torno a los alquileres vacacionales con medidas extremas o gravosas. La problemática no alcanza en nuestra Comunidad la

gravedad encontrada en otras localizaciones de la geografía española, y las medidas existentes en la actualidad dan una respuesta medianamente satisfactoria a las problemáticas.

Con todo, considero que los últimos datos macroeconómicos suponen una llamada a la prudencia, ya que parece que el crecimiento económico esperado para los próximos años va a ser menor de lo esperado, lo cual tiene su principal afección en la actividad económica. En consecuencia, es necesario que la toma de decisiones que se realice en Happy Hosts con respecto a posibles expansiones del negocio sea muy concienzuda. De lo contrario, la empresa podría encontrarse dentro de unos años con un problema de sobredimensión, con unos costes asociados demasiado altos.

2. Tras el análisis de la situación a través de las cinco fuerzas de Porter, puede concluirse que la rivalidad en la industria es relativamente baja. Pese a ser un mercado en crecimiento y con reducidas barreras de entrada -lo cual supone un efecto llamada para competidores-, el servicio no es homogéneo y las empresas establecidas no cubren todas las necesidades del mercado objetivo, sino que le proveen de servicios muy incompletos en relación con las mismas. Existe, por tanto, una importante oportunidad de negocio en relación con las necesidades de los clientes finales.
3. Se ha realizado una segmentación primero, en función del uso al que se destina la propiedad inmobiliaria, y segundo, a nivel geográfico. De esta manera, se ha determinado que la empresa va a dirigir sus esfuerzos a los propietarios de viviendas habituales en la localidad de Jaca. En consecuencia, puede concluirse que la empresa está realizando una estrategia de nicho, consistente en un posicionamiento estratégico basado en la diferenciación con respecto a las necesidades de un grupo concreto de mercado.
4. Con respecto a la situación financiera de la empresa, al tratarse de una empresa de servicios cuyo negocio se sustenta especialmente por plataformas web puede concluirse que la inversión necesaria en activos fijos no es excesivamente alta.
5. Por su parte, la estructura social compuesta exclusivamente por las dos socias trabajadoras obedece al gran esfuerzo corporativo centrado en el ahorro de costes. En

este sentido, sería interesante la realización de un estudio sobre el impacto sobre los clientes objetivo de eliminar la sede física de la empresa, con la intención de ahorrar en costes del arrendamiento del local. No obstante, tras la estimación de ingresos realizada puede concluirse que, incluso aunque no se realizara la eliminación de la sede física la empresa es viable económicamente. Con la estrategia de comunicación implementada cabe estimar que la demanda y, por tanto, las cuotas de mercado de la empresa aumenten en los dos años siguientes.

6. Considero que Happy Hosts podría acceder a muchas de las ayudas públicas y privadas explicadas en el apartado de financiación. Adicionalmente, puede concluirse que la empresa es una inversión rentable para las socias con los desembolsos que se han considerados. Con todo, el análisis financiero de la empresa ha arrojado diferentes resultados que la empresa ha de tomar en consideración.

En primer lugar, se está produciendo una infrautilización de los recursos con los que la empresa cuenta, lo que pueda dar lugar a problemáticas de rentabilización de los fondos de los accionistas. En consecuencia, considero que Happy Hosts debería estudiar las posibilidades de invertir en activos fijos (como coches) que les permitieran extender su servicio a toda la comarca, y no exclusivamente a la localidad de Jaca. Asimismo, sería interesante la participación en empresas de limpieza a las que se pudiera subcontratar el servicio.

En definitiva, se trata de una propuesta empresarial que se ha demostrado viable desde un punto de vista financiero y que, en mi opinión, supone una importante oportunidad de negocio pese a las dificultades inherentes a la entrada en un nuevo mercado. Estas conclusiones resultan especialmente positivas de cara al planteamiento del emprendimiento como una posible solución al desempleo juvenil. Se trata de una empresa que no requiere una inversión inicial inalcanzable y que, como arroja este estudio, resulta rentable tanto para sus accionistas como para posibles inversores.

No obstante, es preciso ser conscientes de las limitaciones existentes en el presente estudio. En primer lugar, la encuesta realizada no ha arrojado resultados que sean generalizables, puesto que sólo ha sido respondida por 12 personas. Sería necesario la realización de un estudio de mercado más exhaustivo y con datos centrados en los diferentes aspectos de Happy Hosts. En segundo lugar, los ingresos estimados han sido

calculados partiendo de datos medios a nivel de toda la provincia, por lo que resultaría interesante la obtención para el estudio de los datos ajustados a la comarca de la Jacetania. Adicionalmente, los precios medios de las estancias en cada tipo de vivienda han sido calculados mediante una observación de la oferta existente en Airbnb, pero sería preciso realizar también una consideración de otras plataformas como Booking.

BIBLIOGRAFÍA

“¿Cuál es el consumo medio de electricidad en España para un hogar?”, *Mipodo*, (disponible en <https://www.mipodo.com/blog/ahorro-electricidad/factura-media-luz-hogar-espana/> último acceso enero de 2019).

“Cuenta de pérdidas y ganancias”, *Cuentas anuales*, (disponible en <http://cuentasanuales.info/index.php/P%C3%A9rdidas-y-ganancias/cuenta-de-perdidas-y-ganancias.html> último acceso enero de 2019).

“Cuentas anuales”, *El Economista, Diccionario de Economía*, (disponible en <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/cuentas-anuales> último acceso enero de 2019)

“Existencias”, *Plan general contable*, (disponible en https://www.plangeneralcontable.com/?tit=listado-de-contenidos&name=GeTia&contentId=mod_list&contGroupId=ctg_29 último acceso enero 2019)

“Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN)”, *Conexión esan*, 24 de enero de 2017, (disponible en <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/> último acceso enero de 2019).

“Guías de las comisiones de las agencias inmobiliarias”, *Pisos*, 2014, (disponible en <https://www.pisos.com/aldia/guias-de-las-comisiones-de-las-agencias-inmobiliarias/1621144/> último acceso diciembre de 2018).

“Jaca, la ocupación de los hoteles en el municipio, en datos y gráficos”, *EP DATA*, (disponible en <https://www.epdata.es/datos/ocupacion-hoteler-hoteles-datos-graficos-municipios/143/jaca/3887> último acceso enero de 2019).

“Programa Innvierte”, *Centro para el desarrollo tecnológico industrial*, (información disponible en <https://www.cdti.es/index.asp?MP=100&MS=819&MN=2> último acceso enero de 2019).

“Ratios económico-financieros”, *Mancomunidad de l’Horta Sud*, (disponible en http://www.mancohortasud.es/acco/empresa/biblioteca/ratios_eco-finan.pdf último acceso enero de 2019).

“Tasa Interna de Retorno (TIR)”, *Economipedia*, (disponible en <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html> último acceso enero de 2019).

“Tributación en el Impuesto sobre Actividades Económicas”, Agencia Tributaria, (disponible en https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Actividades_Economicas/Tributacion_en_el_Impuesto_sobre_Actividades_Economicas.shtml último acceso enero de 2019).

“Valor actual neto (VAN)”, *Economipedia*, (disponible en <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html> último acceso enero de 2019).

AEBAN, (disponible en <https://www.aeban.es/> último acceso enero de 2019).

ALONSO, N., “España ocupa el penúltimo puesto de la OCDE en tasa de lanzamiento de empresas”, *El País*, 2017, (disponible en https://elpais.com/economia/2017/12/19/actualidad/1513689726_884896.html último acceso noviembre de 2018).

ALVARADO CERVANTES, O., “Administración Estratégica, Análisis PEST”, p. 2 y 3, (disponible en <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf> último acceso diciembre de 2018).

ARABAN, (disponible en <https://araban.es/> , último acceso enero de 2019).

ATRAPALO.COM, “Hábitos y tendencias del turismo 2018 Fitur”, (disponible en <https://www.atrapalo.com/promo/fitur-2018/#habitos-nacional> último acceso de noviembre de 2018). No obstante se trata de un precio medio para toda la provincia, con importantes variaciones comarcales.

AYUSO, S., “La OCDE constata el fin de la expansión económica mundial y rebaja la previsión para España”, *El País*, noviembre de 2018 (disponible en https://elpais.com/economia/2018/11/21/actualidad/1542792619_530573.html último acceso diciembre de 2018).

BALANCED SCORECARD INSTITUTE, “What is Strategic Planning?”, *Balanced Scorecard*, 21 de diciembre de 2018, (disponible en

<https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics> último acceso diciembre de 2018).

BANCO MUNDIAL, “Para abordar la crisis del empleo juvenil urge una acción mundial”, *Comunicado de prensa*, 13 de octubre de 2015, (disponible en <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/10/13/addressing-the-youth-employment-crisis-needs-urgent-global-action> último acceso noviembre de 2018).

BUSSINES ANGELS, “¿Qué es un Business Angel?”, *Business Angels*, (disponible en <https://www.business-angel.es/business-angels.html> , último acceso enero de 2019).

CHURCHILL, N.C, LEWIS, V.L., “The Five Stages of Small Business Growth”, *Harvard Business Review*, volume de mayo de 1983, (disponible en <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth> último acceso enero de 2019).

COBAS, P., MARTÍNEZ OTERO, J.M., “Análisis de los principales ratios económicos-financieros del grupo Cortefiel y Mango S.A.”, *Trabajo de Fin de Grado*, CUNEF, p. 15, disponible en http://biblioteca.cunef.edu/gestion/catalogo/doc_num.php?explnum_id=2225 último acceso enero de 2019).

COHOSTING ACADEMY, “Gestión de alojamientos turísticos en 2019: Qué tipos hay, qué esperar del gestor, cuánto ganan y quiénes son los mejores de España”, (disponible en <https://cohosting.es/blog/gestion-alojamientos-turisticos/> último acceso diciembre de 2018)

DATOS MACRO, “Desempleo España”, *Expansión*, (disponible en <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana> último acceso noviembre de 2018).

DELGADO, A., “Informe GEM España: Repunta la actividad emprendedora y disminuye la brecha de género, pero...”, *Emprendedores*, 2018 (disponible en <https://www.emprendedores.es/gestion/a77440/gem-espana-2017-actividad-emprendedora/> último acceso noviembre de 2018).

EL DIARIO, “Estas son las empresas que están explotando el negocio del alquiler turístico al calor de Airbnb” (disponible en https://www.eldiario.es/economia/negocio-alrededor-alquiler-turistico-Airbnb_0_610339359.html, último acceso noviembre de 2018).

FAMCP, “Plan Aragonés de Estrategia Turística 2016-2020”, p. 14, (disponible en <http://www.famcp.es/wp-content/uploads/Plan-Aragones-estrategia-turistica.pdf> último acceso noviembre de 2018).

FERNANDES, P., “What is a Vision Statement?”, *Business News Daily*, December 2018 (disponible en <https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html> último acceso diciembre 2018)

GALVE, C., *Apuntes Política de Empresa*, Tema 1, Universidad de Zaragoza, 2018/2019.

GOBIERNO DE ARAGÓN, Plan comarcal de desarrollo rural sostenible de la comarca de la Jacetania, Informe de Sostenibilidad Ambiental, Noviembre de 2010, p. 43 (disponible en http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/LA_JACETANIA/ISA_JACETANIA.pdf último acceso noviembre de 2018).

GOLDIN, N., HOBSON, M. S4YE, *Toward Solutions for Youth Employment*, A 2015 Baseline Report, (disponible en http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_413826.pdf último acceso noviembre de 2018)

GÓMEZ LOSCOS, A., HORNA JIMENO, G., “El sector turístico en las comarcas aragonesas”, Documento de trabajo 25/2006, *Fundación de Economía Aragonesa*, (disponible en https://www.comarcas.es/pub/documentos/documentos_El_sector_turistico_en_las_Comarcas_Aragonesas_labca436.pdf último acceso diciembre de 2018), p. 35.

HERALDO, 18 de septiembre de 2018, (disponible en <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2018/09/18/la-morosidad-crece-aragon-por-encima-del-1267264-309.html> último acceso enero de 2019).

Idealista, (disponible en <https://www.idealista.com/inmueble/37537464/> último acceso enero de 2019).

INSTITUTE FOR STRATEGY AND COMPETITIVENESS, The Five Forces, *Harvard Business School*, (disponible en <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx> último acceso diciembre de 2018).

JIMENEZ, A., “Así ha evolucionado la tasa de paro en España desde que estalló la crisis”, *El Blog Salmón*, 2018 (disponible en <https://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/asi->

[ha-evolucionado-el-paro-en-espana-desde-que-estallo-la-crisis](#) último acceso noviembre de 2018).

KARLSSON, L., TELL, J., “Advertising Theories and Models – how well can these be transferred from text into reality?”, *Dissertation 10p, Strategisk Marknadsföring*, 2007, pp. 13-16 (disponible en <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238064/FULLTEXT01.pdf&sa=U&ei=zRtfU43hCYjl8AGfjYHQBg&ved=0CDIQFjAE&usg=AFQjCNF3PMOPwWiXxp9BwLZX-bxkKuqPtQ> último acceso enero de 2019).

LEDO, S., “Los pisos turísticos crecen en medio del caos regulatorio”, *El Periódico*, julio de 2018 (disponible en <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180707/selva-alquiler-turistico-espana-6924163> último acceso diciembre de 2018).

LEVITT, T., “Exploit the Product Life Cycle”, *Harvard Business Review*, November 1965 issue, (disponible en <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle> último acceso enero de 2019).

Ley 29/1994, de 24 de noviembre, de Arrendamientos Urbanos (*BOE* núm. 282 de 25 de noviembre de 1994).

Ley 49/1960, de 21 de julio, sobre propiedad horizontal, (*BOE* núm 176 de 23 de julio de 1960).

MARCHANTE, D., “¿Cuánto cuesta tener una moto?”, *Idealo Magazín*, 22 de marzo de 2018 (disponible en <https://www.idealos.es/magazin/cuanto-cuesta-mantener-una-moto/> último acceso enero de 2019).

MENDOZA SÁNCHEZ, J., “El mosaico autonómico convierte la regulación del alquiler turístico en un galimatías”, *El Economista*, mayo de 2018, (disponible en <https://www.eleconomista.es/vivienda/noticias/9130633/05/18/El-mosaico-autonomico-convierte-la-regulacion-del-alquiler-turistico-en-un-galimatias-.html> último acceso diciembre de 2018).

Microempresas-Iniciativas Locales Emprendedoras (MILE), *Aragón Emprendedor*, (disponible en <http://www.aragonemprendedor.com/contenido.php?modulo=contenido&padre=28|64&IDContenido=64> último acceso enero de 2019).

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD, Informe de Situación de la Economía Española, Junio de 2018 (disponible en <http://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/Estabilidad%20Presupuestaria/Situaci%C3%B3nEconomia2018.pdf> último acceso diciembre de 2018).

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, “Estrategia de emprendimiento y empleo joven 2013-2016”, 2013, (disponible en http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/garantiajuvenil/documentos/EEEJ_Documento.pdf último acceso noviembre de 2018).

MOTOBLOUZ, (disponible en https://www.motoblouz.es/li-nea-completa-leo-vince-gran-turismo-honda-pcx-125-2012-2015-48088-v.html?gclid=Cj0KCQiAjszhBRDgARIsAH8KgveQjfGoI56e2iecUKoM_xZbWGC2pi0mJPCiQHhUMki9-xkIOqAr0UQaAk0YEALw_wcB# último acceso enero de 2019).

Ordenanza Fiscal Número 13 reguladora sobre el impuesto de actividades económicas del Excelentísimo Ayuntamiento de Jaca (Huesca) (disponible en https://www.jaca.es/sites/default/files/or-13_iae_2018.pdf último acceso enero de 2019).

PORTER, M., “¿Qué es la estrategia?”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2011, p., 108, (disponible en https://moodle2.unizar.es/add/pluginfile.php/1942093/mod_resource/content/1/PE-ADD-LECTURA-PORTER-CG.pdf último acceso enero de 2019)

POZZI, S., “Los tres mosqueteros de Airbnb que cambiaron la forma de viajar”, *El País*, 2018, (disponible en https://elpais.com/elpais/2018/11/22/gente/1542903079_326961.html último acceso noviembre de 2018).

Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM), Otras ayudas y subvenciones de otras administraciones, *Aragón Emprendedor*, (disponible en <http://www.aragonemprendedor.com/contenido.php?modulo=contenido&padre=28|44&IDContenido=44> último acceso enero de 2019).

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (*BOE*, núm. 161, de 3 de julio de 2010; corrección de errores en *BOE* núm. 210, de 30 de agosto).

Real Decreto-ley 21/2018, de 14 de diciembre, de medidas urgentes en materia de vivienda y alquiler, (BOE núm. 304 de 18 de diciembre de 2018). Este decreto ha sido aprobado por el Congreso.

SÁNCHEZ, R., ORDAZ, A., “Un tercio de la oferta de Airbnb en España está en manos de grandes propietarios y empresas con más de 5 pisos”, *El Diario*, 26 de agosto de 2018 (disponible en https://www.eldiario.es/economia/Airbnb-Espana-anfitriones-gestionan-alojamientos_0_806669478.html último acceso enero de 2019), datos basados en el proyecto DataHippo, (disponible en <https://datahippo.org/es/> último acceso enero de 2019).

SANTANDREU, E., “El análisis de la empresa a través de los ratios”, *Centre Metal·lúrgic*, Mayo 2000, p.4 (disponible en <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/analisi.pdf> último acceso enero de 2019).

Simulador de Ibercaja Banco. (disponible en <https://www.ibercaja.es/simuladores/prestamos/> último acceso enero de 2019).






VARA, D., “Pasos y costes para montar una Sociedad Limitada”, *Blueindicblog*, marzo de 2017, (disponible en <https://www.blueindic.com/blog/pasos-y-costes-para-montar-una-sociedad-limitada/> último acceso enero de 2019).

VERNON, R., "International investment and international trade in the product cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), (1966), pp.190-207, (disponible en <<http://bev.berkeley.edu/ipe/readings/international%20investment%20and%20international%20trade%20in%20the%20product%20cycle.pdf>> último acceso enero de 2019)






ZAMORA, E., “Inmovilizado material e intangible, todo lo que debes saber (Con ejemplos)”, *Contabilidae*, (disponible en https://www.contabilidae.com/inmovilizado-material/#Que_es_el_inmovilizado_material último acceso enero de 2019).

ZAPATER, P., “La regulación de viviendas de uso turístico en Aragón, una cuestión de equilibrio”, *Heraldo*, septiembre de 2018 (disponible en <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2018/09/30/la-regulacion-viviendas-uso-turistico-aragon-una-cuestion-equilibrio-1268932-300.html> último acceso diciembre de 2018).

ANEXO I
INMOVILIZADO MATERIAL

CUENTA	OBJETO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	IMPORTE
Equipos informáticos	Ordenador HP-15da0108ns ⁹⁰ 	628,99€	2	1257,98€
Equipos informáticos	Impresora HP Office Jet Pro 8720 	149 €	1	149 €
Mobiliario	Mesa Thygue IKEA 	99 €	2	108 €
Mobiliario	Silla Skruvsta IKEA 	99 €	2	108
Mobiliario	Silla Nordmyza 	29,99 €	4	119,96 €
Mobiliario	Cajonera Lennart	11,99 €	4	47,96 €

⁹⁰ Véase https://store.hp.com/SpainStore/Merch/List.aspx?fc_form_nb=1&sel=NTB página HP (disponible en https://store.hp.com/SpainStore/Merch/List.aspx?fc_form_nb=1&sel=NTB último acceso enero 2019).

				
Mobiliario	Mesa Ypperlig 	159 €	1	159 €
Mobiliario	Estantería Läkö 	45 €	2	90 €
Mobiliario	Láminas Bild 	12 €	1	12 €
Elementos de transporte	Honda PCX 125 2012/2015 	367,2 €	2	734,4 €
Herramientas	Folios, Material de oficina, material de limpieza.	300 €		300 €
TOTAL				3.085,92 €

ANEXO II

DESGLOSE DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Los gastos relativos a la creación de la empresa se han calculado conforme a los diferentes pasos que deben llevarse a cabo para la creación de la empresa⁹¹, que son los siguientes:

- Obtención de la certificación negativa de denominación social, para acreditar que no existe en España ninguna otra sociedad con el mismo nombre. Este trámite se realizará telemáticamente por internet a través de la Página web del Registro Mercantil y tiene un precio de 16 euros.
- Aportación del Capital Social a una cuenta corriente de una Entidad financiera (6.000 euros), sin coste.
- Tramitación con el Registro Mercantil a través de un punto PAE para el emprendedor de cara a facilitar la creación de la empresa. Se indicarán los estatutos de la Empresa, los datos de domicilio del a Empresa y los Epígrafes IAE o CNAE de las actividades a realizar. Al ser una sociedad mercantil se realizará en el Registro Mercantil y no en el registro RETA, reservado para autónomos. Se calcula un precio de unos 100 euros por la constitución, así como un coste por los trámites en el Registro mercantil de 40 euros.
- Firma de la escritura pública de Constitución ante Notario, puesto que el contrato de sociedad es un negocio jurídico que se encuentra sujeto a documento público para su validez. El coste de tramitación de la escritura pública a través de un punto PAE se sitúa alrededor de 70 euros.
- Finalmente, se produce una comprobación de la realización y constitución de la empresa por parte de la Administración pública, así como el Registro final de la cuenta corriente con la Entidad financiera. No obstante, estos pasos no suponen coste alguno.

⁹¹ VARA, D., “Pasos y costes para montar una Sociedad Limitada”, *Blueindicblog*, marzo de 2017, (disponible en <https://www.blueindic.com/blog/pasos-y-costes-para-montar-una-sociedad-limitada/> último acceso enero de 2019).

ANEXO III
DESGLOSE DE LA ESTIMACIÓN DE INGRESOS PARA EL EJERCICIO 2019

VIVIENDAS Aragón	1181
De las cuales Huesca (63%)	744,03
De las cuales Jacetania (24,3%)	179,3112

AÑO 1	Número	Precio por noche	Precio por estancia de 2,2 noches	Ingresos por mes todo el mes	Ingresos anuales	Acumulado todos los apartamentos	Ocupación media anual (56,9453%)	Comisión	Ingresos	Cuota de mercado	Ingresos estimados
Pequeños	21	70,00 €	154,00 €	2.100,00 €	25.200,00 €	529.200,00 €	301.354,53 €	8%	24.108,36 €	2%	482,17 €
Medios	102	96,97 €	213,33 €	2.909,05 €	34.908,55 €	3.560.671,64 €	2.027.635,15 €	12,00%	243.316,22 €	13%	31.631,11 €
Grandes	20	110,00 €	242,00 €	3.300,00 €	39.600,00 €	792.000,00 €	451.006,78 €	14%	63.140,95 €	10%	6.314,09 €
TOTAL	143					4.881.871,64 €	2.779.996,45 €		330.565,53 €		38.427,37 €

AÑO 2	Número	Precio por noche	Precio por estancia de 2,2 noches	Ingresos por mes todo el mes	Ingresos anuales	Acumulado todos los apartamentos	Ocupación media anual (56,9453%)	Comisión	Ingresos	Cuota de mercado	Ingresos estimados
Pequeños	21	70,00 €	154,00 €	2.100,00 €	25.200,00 €	529.200,00 €	301.354,53 €	8%	24.108,36 €	6%	1.446,50 €
Medios	102	96,97 €	213,33 €	2.909,05 €	34.908,55 €	3.560.671,64 €	2.027.635,15 €	12,00%	243.316,22 €	20%	48.663,24 €
Grandes	20	110,00 €	242,00 €	3.300,00 €	39.600,00 €	792.000,00 €	451.006,78 €	14%	63.140,95 €	15%	9.471,14 €
TOTAL	143					4.881.871,64 €	2.779.996,45 €		330.565,53 €		59.580,89 €

Fuente: Elaboración propia

ANEXO IV

CUENTAS ANUALES

I. BALANCE DE SITUACIÓN

			TOTAL PN Y PASIVO	25.849,64 €
ACTIVO	25.849,64 €		PATRIMONIO NETO	17.849,64 €
ACTIVO NO CORRIENTE	3.086,30 €		I. Capital social	6.000,00 €
I. Inmovilizado material	3.086,30 €		II. Reservas	
1. Equipos informáticos	1.406,98 €		III. Resultado del ejercicio	11.849,64 €
Mobiliario	644,92 €		PASIVO	8.000,00 €
2. Herramientas	300,00 €		PASIVO NO CORRIENTE	6.464,00 €
3. Elementos de transporte	734,40 €		I. Provisiones a largo plazo	
I. Inmovilizado intangible	154,95			
ACTIVO CORRIENTE	22.763,34 €		II. Deudas a largo plazo con entidades de crédito	6.464,00 €
I. Tesorería	19.534,2 €		PASIVO CORRIENTE	3.627,20 €
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	3.074,19 €		I. Deudas a corto plazo con entidades de crédito	1.536,00 €

Fuente: Elaboración propia.

II. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	IMPORTE
1	Importe neto de cifra de negocios	38.427,37 €
2	Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	- €
3	Trabajos realizados por la empresa para su activo	
4	Aprovisionamientos	- 1.060,00 €
5	Otros ingresos de explotación	
6	Gastos de personal	-19.200,00 €
7	Otros gastos de explotación	- 3.356,00 €
8	amortización del inmovilizado	- 350,50 €
9	Imputación de subvenciones del inmovilizado no financiero y financiero	
10	Excesos de provisiones	
11	Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	
12	otros resultados	
	A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (SUMA 1...12)	14.460,87 €
13	Ingresos financieros	
14	Gastos financieros	- 293,56 € ⁹²
15	Variación del valor razonable en instrumentos financieros	
16	Diferencias de cambio	
17	Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	
	B) RESULTADO FINANCIERO	- 293,56 €
	C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	14167,31 €
18	Impuesto sobre beneficios	- 2.125,10 €
	D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 17)	12.042,41 €

Fuente: Elaboración propia.

⁹² Gastos financieros calculados mediante el simulador disponible en <https://www.cajamar.es/es/comun/tu-caja-responde/simuladores/simulador-prestamos/> último acceso enero de 2019.

ANEXO V
CASH FLOW DE AÑOS 0, 1, 2, y 3

AÑO 1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas		38.427,37 €	59.580,89 €	69.841,94 €
Subvenciones				
- CV		- 1.060,00 €	- 1.530,00 €	- 1.530,00 €
- CF	- 226,00 €	- 22.556,00 €	- 36.598,00 €	- 38.698,00 €
- Amortización		- 350,50 €	- 1.417,00 €	- 1.417,00 €
BAIT	- 226,00 €	14.460,87 €	20.035,89 €	28.196,94 €
- Intereses		- 293,56 €	- 293,56 €	- 293,56 €
BAT	- 226,00 €	14.167,31 €	19.742,33 €	27.903,38 €
- Impuestos		- 2.125,10 €	- 2.961,35 €	- 4.185,51 €
Beneficio Neto	- 226,00 €	12.042,21 €	16.780,98 €	23.717,87 €
+Capital Social	6.000,00 €			
+ Amortización		350,50 €	1.417,00 €	1.417,00 €
- Inversión Inicial en ANC	- 3.086,30 €		- 15.998,00€	
+ Préstamo	8.000,00 €			
- Pago préstamo		- 1.536,00 €	- 1.536,00 €	- 1.536,00 €
- Variación NFR		8.677,49 €	- 10.138,97€	- 10.044,86€
FUJOS DE CAJA	10.687,70 €	19.534,20 €	- 9.474,99 €	13.554,02 €

Fuente: Elaboración propia

Esta estimación de flujos de caja se ha realizado teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Que en el Año 2 se contrataba a un trabajador fijo a jornada completa, con el mismo sueldo que los socios fundadores. Así mismo, se realizaban contratos por obra y servicio con estudiantes para realizar las entregas y recogidas de llaves por valor de 1.230€.
- Que en el Año 2 se compraban dos coches modelo SEAT Ibiza de segunda mano por valor de 7.999 € cada uno a través de la página MilAnuncios.com.
- Que en el año 2 se cumplían unos objetivos de crecimiento de cuota de mercado que se habían establecido para las viviendas pequeñas (6%), medianas (20%) y grandes (15%).
- Que en el año 3 se mantenían los gastos del año anterior ya que no se realizaban inversiones adicionales en activo no corriente, pero se incrementaban los contratos por obra y servicio hasta una cuantía de 3.330 €.
- Que en el año 3 se cumplían unos objetivos de incremento de la cuota de mercado para las viviendas pequeñas (8%), medianas (24%) y grandes (17%).

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
S.M. Proveedores	257,1916667	88,33333333	127,5	127,5
Compras anuales	3086,3	1060,00	1530,00	1530,00
Período Medio de Pago	30	30,00	30,00	30,00
Saldo Medio Tesorería		-11853,00	5500,00	4585,00
S.M. Stocks	0	0	0	0
Consumo Anual	0	0,00	0,00	0,00
Período Medio Almacenamiento	7	7,00	7,00	7,00
NFR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
+ Saldo Medio Stocks	0	0,00	0,00	0,00
+ Saldo Medio Clientes	0	3074,19	4766,47	5587,36
+ Saldo Medio Tesorería		-11853,00	5500,00	4585,00
- Saldo Medio Proveedores	-257,1916667	-88,33	-127,50	-127,50
= NFR	-257,1916667	-8867,14	10138,97	10044,86
VARIACIÓN		- 8.867,14€	10.138,97 €	10.044,86 €

Fuente: Elaboración propia

ANEXO VI ENCUESTA

Encuesta sobre empresa de gestión de alquileres vacacionales

Bienvenido. Soy una estudiante de Derecho y ADE de la Universidad de Zaragoza. Estoy realizando mi Trabajo de Fin de Grado sobre la creación de una empresa de gestión de alquileres en la localidad de Jaca. Esta encuesta está realizada con el objetivo de realizar un estudio de mercado sobre las necesidades existentes en el mismo. Por ello, solicitamos su colaboración rellenando este sencillo y breve cuestionario. La encuesta es totalmente anónima. Muchas gracias por su colaboración.

1. **¿Tiene su vivienda habitual en la comarca de la Jacetania?** * *Mark only one oval.*

- ☐ Si.
- ☐ No, pero la tengo en la provincia de Huesca.
- ☐ No, la tengo en la provincia de Zaragoza.
- ☐ No, la tengo en la provincia de Teruel.
- ☐ No, la tengo fuera de la Comunidad Autónoma de Aragón.

2. **No responda si no tiene su vivienda habitual en la comarca de la Jacetania. ¿A qué distancia diría que se encuentra de la localidad de Jaca?** *Mark only one oval.*

- ☐ Vivo en el área urbana de Jaca.
- ☐ Vivo a 10 km o menos del área urbana de Jaca.
- ☐ Vivo a 20 km o menos del área urbana de Jaca.
- ☐ Vivo a 30 km o menos del área urbana de Jaca.
- ☐ Vivo a 40 km o menos del área urbana de Jaca.
- ☐ Vivo a 50 km o menos del área urbana de Jaca.
- ☐ Vivo a más de 50 km del área urbana de Jaca.

3. **¿Es usted propietario de viviendas no habituales (segundas viviendas) en la localidad de Jaca?**

Mark only one oval.

- ☐ Si
- ☐ No, pero me interesaría adquirir.
- ☐ No y no me interesa.

4. **En caso de ser propietario de segundas viviendas, indique todos los usos siguientes a las que las dedica.**

*Check all that
apply.*

- ☐ Alquiler no vacacional
- ☐ Alquiler vacacional
- ☐ Alquiler a negocio.
- ☐ Segunda vivienda.
- ☐ _____ Other:

5. En caso de tener viviendas de alquiler vacacional, ¿podría indicar cuántas? *Mark only one oval.*

- ☐ Una
- ☐ Dos
- ☐ Tres
- ☐ Cuatro o más.

6. Indique cómo gestiona su(s) vivienda(s) de alquiler vacacional en la localidad de Jaca.

Check all that apply.

- ☐ La(s) gestiono por mi cuenta.
- ☐ La(s) gestiono por mi cuenta y con la ayuda de mi familia y/o conocidos.
- ☐ La(s) gestiono por mi cuenta así como por medio de contratación de servicios especializados.
- ☐ La(s) gestiono totalmente contratando servicios especializados.
- ☐ Other:
- ☐ _____

7. **Considera que la gestión de sus propiedades de alquiler vacacional le supone un esfuerzo medio o grande?**

Mark only one oval.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Other: _____

8. **Considere que una empresa se comprometiera a gestionar sus propiedades vacacionales a cambio de un precio. Indique cómo de importantes le parecen los siguientes servicios en una escala del 1 (menos importante) al 5 (más importante). *Mark only one oval per row.***

	Menos importante	Poco importante	Indiferente	Bastante importante	Imprescindible
Entregas/recogidas de llaves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavandería.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de cobros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de reservas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de incidencias y averías.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a los huéspedes durante su estancia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratación e instalación Wi-Fi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información turística y gastronómica para los huéspedes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoración del apartamento y optimización del espacio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acciones para poder aumentar el precio de la estancia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. En una escala del 1 al 5 siendo 1 la menor concreción con usted y 5 la mayor ¿Cuál sería su respuesta?

Check all that apply.

	1	2	3	4	5
Definitivamente no contrataría estos servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posiblemente no contrataría estos servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No estoy seguro/a, tendría que atender a otros factores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posiblemente contrataría estos servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definitivamente contrataría estos servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por dichos servicios? *Mark only one oval.*

- ☐ No estaría dispuesto a pagar.
- ☐ Una comisión de hasta el 5% de los ingresos percibidos por la propiedad.
- ☐ Una comisión de entre el 5 y el 10% de los ingresos percibidos por la propiedad.
- ☐ Una comisión de entre el 11 y el 15% de los ingresos percibidos por la propiedad.
- ☐ Una comisión de entre el 16 y el 20% de los ingresos percibidos por la propiedad.
- ☐ Una comisión de entre el 21 y el 25% de los ingresos percibidos por la propiedad.
- ☐ Other: _____

11. ¿Conoce alguna empresa que preste estos servicios en la localidad de Jaca? Si es así, indíquelo:

12. Indique su sexo *Mark only one oval.*

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre

13. Indique a qué rango de edad pertenece *Mark only one oval.*

- ☐ 14-20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 61-70
- ☐ 71 o más

14. Indique su nivel de renta anual

Mark only one oval.

- ☐ Hasta 12.450 €.
- ☐ De 12.451 a 35.200 €
- ☐ De 35.201 a 60.000 €
- ☐ 60.001 € o más.

15. Indique qué porcentaje de su renta anual se corresponde con ingresos debidos a sus propiedades de alquiler vacacional. *Mark only one oval.*

- ☐ Nada
- ☐ 1-20%
- ☐ 21-40%
- ☐ 41-60%
- ☐ 61-80%
- ☐ 81-99%
- ☐ 100%

¡Muchas gracias por su colaboración!

Esperamos que el cuestionario le haya resultado interesante y le agradecemos su colaboración en este cuestionario.